



**UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI  
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO INVESTIGACIÓN  
RELACIONES Y COOPERACIÓN INTERNACIONAL  
(CEPIRCI)**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN RRHH.**

**TESIS DE GRADO**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE :  
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

**TEMA:**

**IMPLEMENTAR UN MÉTODO DE SELECCIÓN DEL RECURSO  
HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS, PARA EL NIVEL DE  
SUPERVISIONES DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE UNA PLANTA  
ENLATADORA DE ATÚN DE LA CIUDAD DE MANTA**

**AUTORA**

**MAESTRANTE Karla Morán González.**

**TUTORA**

**Dra. Lenka Kukuljhan Canessa.**

**Manta, Manabí, Ecuador**

**2014**

**TESIS DE GRADO**

**TEMA**

**“IMPLEMENTAR UN MÉTODO DE SELECCIÓN DEL RECURSO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS, PARA EL NIVEL DE SUPERVISIONES DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE UNA PLANTA ENLATADORA DE ATÚN DE LA CIUDAD DE MANTA”**

Sometida a consideración del tribunal de Revisión y Sustentación de Tesis de Grado del **CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO, INVESTIGACIÓN, RELACIONES Y COOPERACIÓN INTERNACIONAL** de la Universidad Laica “Eloy Alfaro de Manabí”

Como requisito previo a la obtención del grado de :

**MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Mención en RECURSOS HUMANOS.**

**Aprobada por el Tribunal**

**Presidente/a del tribunal.**

---

**Miembro del tribunal.**

---

**Miembro del tribunal.**

---

**Miembro del tribunal**

---

## CERTIFICACIÓN

La siguiente certificación fue emitida cuando el Dr. Jaime Rodríguez era director del CEPIRCI y enviada vía e mail por la Dra. Lenka Kukuljan , quien fue designada por el CEPIRCI mismo como mi tutora, cabe recalcar que la tutora era docente de la Universidad Marítima de Chile, y fue docente de la maestría de la cual es esta tesis.

Chile, Viña del Mar, 30 de Noviembre de 2012

SEÑOR

DR. JAIME RODRÍGUEZ CASTILLO

DIRECTOR CEPIRCI

ULEAM, ECUADOR

PRESENTE

De mi consideración:

Por la presente me dirijo a Usted para informarle que he cumplido el rol de profesor tutor de la tesis de grado alumna Karla Morán González del programa de Master Bussines Administration con mención en Recursos Humanos, denominado "Implementar un método de selección del recurso humano, basado en competencias para el nivel de supervisores del área de producción de una planta enlatadora de atún de la ciudad de Manta".

En estos momentos esta tesis se encuentra en condiciones de seguir con el proceso de sustentación.

Le saluda cordialmente



Mg. LENKA KUKULJAN CANESSA

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

Dejo constancia que la presente Tesis de Grado .

**“IMPLEMENTAR UN MÉTODO DE SELECCIÓN DEL RECURSO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS, PARA EL NIVEL DE SUPERVISIONES DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE UNA PLANTA ENLATADORA DE ATÚN DE LA CIUDAD DE MANTA”**

A sido resultado del trabajo investigativo, promovido y terminado por la autora cuya responsabilidad plasmada en él, es asumida por la misma.

**KARLA MORAN GONZALEZ.  
MAESTRANTE.**

## **DEDICATORIA**

**A Carlos, mi hijo por que todo esfuerzo y sacrificio  
Tiene una recompensa  
Y esa es la mejor lección de vida  
Que le puedo dar.**

**Manta, 2014.**

## **AGRADECIMIENTO.**

Los agradecimientos siempre están cargados de emoción, sentimiento y tocan nuestra parte mas humana y sensible que es la gratitud, para llegar a cumplir con una meta, muchas veces nos toca pasa por muchas adversidades y es en estas situaciones donde están presente las personas que no te dejan caer.

Gracias a todos ustedes, los que han estado conmigo apoyándome, insistiendo y en algunos momentos hasta obligándome a seguir adelante para concluir esta etapa de mi vida Profesional .

**Karla.**

## RESUMEN EJECUTIVO.

La evolución de los negocios y su complejidad han cambiado a través de los años, desde el concepto más tradicional de administración hasta los procesos más complejos, con el único objetivo de adaptar las necesidades de las empresas al mundo actual y todo lo que esto implica. En el área de Recursos Humanos, la selección de personal ya no es la misma, podremos decir que ha evolucionado. Hoy además de los conocimientos técnicos que pueda tener un profesional para determinado cargo, tiene que estar preparado con otras destrezas que lo ayuden a desempeñarse mejor en sus funciones, estas se llaman competencias.

La ciudad de Manta tiene en su sector empresarial a la Industria Atunera, la cual da empleo a miles de personas en todos los niveles, convirtiéndola así en uno de los motores de su economía, por este motivo se escogió a una de las más grandes y antiguas empacadoras de atún de la ciudad para realizar la siguiente investigación: **IMPLEMENTAR UN MÉTODO DE SELECCIÓN DEL RECURSO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS, PARA EL NIVEL DE SUPERVISIONES DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE UNA PLANTA ENLATADORA DE ATÚN DE LA CIUDAD DE MANTA.**

El principal objetivo es demostrar si la implementación de una adecuada selección del personal por competencias en los niveles de supervisión en el área de producción, optimiza la gestión del recurso humano en la planta atunera.

Ya que la falta de este método ha causado la deserción de empleadas y empleados que ya habían sido escogidas o escogidos y que adicionalmente, ya se les había capacitado, causando pérdida de tiempo y dinero en la empresa.

Para llevar a cabo esta investigación se realizaron entrevistas y encuestas a cuatro niveles de cargos, Gerente, Supervisores, Jefe de área y Líderes de mesa, mediante las cuales se obtuvo una serie de resultados que demostró que la inexistencia de una adecuada selección de personal por competencias dejaba al área de producción de la planta sin una herramienta que optimizara su productividad.

Este trabajo plantea a la empresa la necesidad de implementar este proceso de selección, teniendo como base que sustente la propuesta, el fundamento teórico de varios autores y lo más importante el análisis de los resultados arrojados en el trabajo de campo, al mismo tiempo se hacen las conclusiones y recomendaciones, que dan paso a la propuesta, la que tiene como objetivo mejorar la productividad de la empresa y paralelamente brindar un adecuado ambiente de trabajo, con un recurso humano preparado para manejar conflictos y relaciones interpersonales.

## EXECUTIVE SUMMARY

The business evolution and its complexity have changed over the years. From the traditional management concept to more complex processes, with the purpose of adapting to the needs of the current world business.

In Human Resources area, recruitment is not the same. It has evolved. Today it is not only required technical knowledge for a job. The professional have to be prepared with other skills in order to perform a better work. These skills are called competences.

Manta City has in its business sector the Tuna Industry, which employs thousands of people in all areas. It is the main industry and it is considered its economy engine. For these reasons it was chosen one of the largest and oldest tuna companies for the next investigation: IMPLEMENT A METHOD OF SELECTION FOR HUMAN RESOURCE BASED ON SKILLS, FOR SUPERVISORS IN PRODUCTION AREA IN A TUNNA PLANT IN MANTA CITY.

The main objective is to demonstrate if the implementation of an appropriate selection by competences of the staff of supervisor in the production area optimizes the management of human resources in the tuna plant.

The lack of this method has caused desertion of employees who were already trained causing loss of time and money in the company.

There were made interviews and surveys at four levels, Manager, Supervisors, Chief of departments and table leaders. The results obtained show the lack of an adequate selection of competences of the staff in the production area without a tool that optimizes its productivity.

This research propose the implementation of this selection process, based on the theoretical foundation proposed by several authors and most important the analysis of the results obtained in the field. At the same time is presented conclusions and recommendations followed by the proposal. The main objective is to improve the productivity of the Tuna plant and by addition provide a nice working environment, with a human resource prepared to handle conflicts and interpersonal relationships.



## ÍNDICE

Páginas

### INTRODUCCIÓN.

#### CAPITULO I

1.	TEMA.	1
1.2	ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA.	1
1.3	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	4
1.3.1	Contextualización.	4
1.3.2	Preguntas directrices.	5
1.4	JUSTIFICACIÓN.	6
1.5	OBJETIVOS.	6
1.5.1	Objetivo general.	6
1.5.2	Objetivos específicos.	7
1.5.3	Organigrama General Empresa.	8
1.5.4	Organigrama del área de producción de atún.	9

#### CAPITULO II.

##### MARCO TEÓRICO

2.	ANTECEDENTE INVESTIGATIVO SOBRE EL MÉTODO DE SELECCIÓN DEL RRHH POR COMPETENCIA.	10
2.1	ANTECEDENTE INVESTIGATIVO.	10
2.2	FUNDAMENTOS FILOSÓFICOS.	10
2.3	FUNDAMENTOS TEÓRICOS.	10
2.3.1	Selección de personal.	10
2.3.1.1	Introducción.	10
2.3.1.2	Concepto.	11
2.3.1.3	Bases para la selección de personal	12
2.3.1.4	Pasos de un proceso de selección.	12
2.3.1.5	Selección por competencias.	13
2.3.1.6	Gestión de recursos humanos del nivel operativo de la empresa.	17
2.3.1.7	Objetivos de la gestión de recursos humanos	18
2.3.1.8	Tendencias para el siglo XXI.	19
2.4	FUNDAMENTACIÓN LEGAL.	20
2.5	HIPÓTESIS.	20
2.6	VARIABLES.	20

### **CAPITULO III**

<b>3. METODOLOGÍA</b>	<b>21</b>
<b>3.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>21</b>
<b>3.2 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.</b>	<b>21</b>
<b>3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA</b>	<b>21</b>
<b>3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES</b>	<b>21</b>
<b>3.4.1 Variable independiente</b>	<b>22</b>
<b>3.4.2 Variable dependiente</b>	<b>23</b>
<b>3.5 MÉTODO</b>	<b>23</b>
<b>3.6 NORMAS DE PRESENTACIÓN.</b>	<b>23</b>

### **CAPITULO IV**

<b>4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.</b>	<b>24</b>
<b>4.1 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A LA GERENTE DE RRHH Y AL JEFE DE PRODUCCIÓN DE ATÚN.</b>	<b>24</b>
<b>4.2 ENCUESTA REALIZADA A SUPERVISORES Y LÍDERES DE MESA DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE ATÚN</b>	<b>25</b>
<b>4.2.1 LIDERES Y SUPERVISORES: GRAFICOS Y ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS.</b>	<b>25</b>
<b>4.2.1.1 Señale el cargo que tiene.</b>	<b>25</b>
<b>4.2.1.2 ¿Cuánto tiempo tiene laborando en la empresa?</b>	<b>26</b>
<b>4.2.1.3 ¿En cuánto tiempo se adaptó o familiarizó con las funciones de su cargo?</b>	<b>27</b>
<b>4.2.1.4 ¿Cumplía usted con los requisitos de su cargo?</b>	<b>28</b>
<b>4.2.1.5 ¿Conoce usted las competencias laborales requeridas en su cargo?</b>	<b>29</b>
<b>4.2.1.6 De las siguientes competencias laborales valórelas de acuerdo al grado de importancia que usted le atribuya.</b>	<b>30</b>
<b>4.2.1.7 ¿Conoce usted las competencias del área que supervisa?</b>	<b>35</b>
<b>4.2.1.8 Las competencias laborales de los cargos que supervisa Valórelas en el siguiente cuadro de acuerdo a la escala indicada.</b>	<b>36</b>
<b>4.2.1.8.1 Gráficos y análisis de la pregunta N° 8 realizada a los supervisores.</b>	<b>36</b>
<b>4.2.1.8.2 Gráficos y análisis de la pregunta N° 8 realizada a los líderes de mesa.</b>	<b>40</b>
<b>4.2.1.9 ¿Cómo llego al cargo en el que se encuentra?</b>	<b>45</b>
<b>4.2.1.10 Señale qué método utilizaron para saber si usted estaba apto para este cargo.</b>	<b>46</b>
<b>4.2.1.11 ¿Ha asistido a capacitaciones en los últimos 3 años?</b>	<b>47</b>
<b>4.2.1.12 Señale en las opciones los temas relacionados con las últimas capacitaciones recibidas.</b>	<b>48</b>
<b>4.2.1.13 ¿Qué función de las que tiene que cumplir le resultó más complicada y Por qué?</b>	<b>49</b>

## **CAPITULO V**

<b>5</b>	<b>COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS Y OBJETIVOS.</b>	<b>50</b>
5.1	Comprobación de hipótesis	50
5.2	Alcance de objetivos.	52

## **CAPITULO VI**

<b>6</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
6.1	Conclusiones	54
6.2	Recomendaciones.	

## **545CAPITULO VII**

<b>7</b>	<b>PROPUESTA</b>	<b>55</b>
7.1	Tema	56
7.2	Antecedentes.	56
7.3	Objetivo General.	57
7.4	Objetivos Especificos.	57
7.5	Beneficiarios.	57
7.6	Producto.	58
7.7	Fundamentación Científica.	59
7.8	Cronograma de Actividades .	60
7.9	Recursos Humanos y Físicos.	60
7.10	Monitoreo y Evaluación.	60

## **CAPITULO VIII**

<b>8.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA.</b>	<b>61</b>
<b>9.</b>	<b>ANEXOS.</b>	<b>62</b>
9.1.	Encuesta realizada a supervisores y líderes de mesa del Área de producción de la planta enlata dora de atún.	62
9.2.	Preguntas de la entrevista realizada al jefe de producción	65
9.3	Entrevista a la gerente de rrhh de la planta enlatadora de atún.	66
9.4	Definición de competencias de acuerdo a las funciones del cargo.	68
9.4.1	Líderes de mesa.	68
9.4.2	Supervisor de limpieza de atún .	70
9.4.3	Supervisor de inventario de insumos.	73
9.4.4	Supervisor de empaque de atún.	75
9.4.5	Supervisor de limpieza de áreas de empaque.	78

## CAPITULO I

### INTRODUCCIÓN

#### TEMA:

**IMPLEMENTAR UN MÉTODO DE SELECCIÓN DEL RECURSO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS, PARA EL NIVEL DE SUPERVISIONES DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE UNA PLANTA ENLATADORA DE ATÚN DE LA CIUDAD DE MANTA.**

#### *1.2 ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA.*

Desde el año de 1949 esta planta ubicada en el puerto pesquero de Manta mantiene el liderazgo en el procesamiento del Atún, con la más alta calidad y a través de los años se ha transformado en una de las más grandes y modernas procesadoras de Atún de América Latina; contando hoy con un excelente equipo humano que labora con disciplina y responsabilidad para satisfacer las necesidades de los clientes nacionales e internacionales, cuidando además la conservación del Medio ambiente y de especies marinas como el delfín, brindando a la sociedad un ambiente sano con desarrollo sostenible.

Actualmente, con el Mantenimiento Productivo Total (TPM) y con el establecimiento del Sistema de Calidad que reúne los requerimientos del Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos para la Prevención de Problemas de Tipo Sanitario (HACCP), busca aumentar la productividad y sobresalir con la más alta calidad en los productos que ofrece.

Su flota contempla 16 embarcaciones destinadas y especializadas en la pesca del atún, con una capacidad entre 300 y 1600 TM, lo que garantiza el abastecimiento de sus necesidades durante todo el año, dotadas de técnicas de pesca que aseguran la conservación de diferentes especies acuáticas, proveen de materia prima de calidad que luego será almacenada en frigoríficos con capacidad total de acopio de aproximadamente 3500 TM, en instalaciones adecuadas para procesar atún y sardina.

Su capacidad de producción es de 1,5 millones de cajas anualmente de atún y en sardinas de 450.000 cajas aproximadamente, la planta tiene cámaras frigoríficas con capacidad total de almacenamiento para 4.000 toneladas y además tanques de salmuera para 250 toneladas.

Estas facilidades otorgan una garantía en la calidad de los pescados que se procesan en la planta, además permiten mantener un inventario adecuado para poder tener una producción

constante de conservas de pescado todo el año. También esta capacidad de congelación da una eficiente rapidez en la descarga del pescado, permitiendo a la flota que regrese a sus faenas de pesca rápidamente, lo que la coloca en un alto nivel de eficiencia.

Siendo una empresa que brinda oportunidad de trabajo a 700 personas aproximadamente, cuenta con un proceso de selección y reclutamiento básico, ya sea interno o externo, y, aunque cuenta ya con una descripción de cargos y perfiles por competencias, la selección del personal no se realiza en base a esta, sin embargo se busca siempre captar el mejor recurso humano para la compañía, pese a que por muchos años el departamento de recursos humanos, fue un simple departamento de nóminas.

Hace aproximadamente unos cinco años, empezó a velar por el bienestar y productividad de la gente, se han ido desarrollando poco a poco programas de capacitación, en búsqueda de captar los mejores recursos humanos, se elaboraron los perfiles de cargos con los que se cuenta, con las especificaciones del cargo, funciones y competencias del personal a ser seleccionado.

El proceso de producción del atún que tiene la empresa es el siguiente:

**1. Pesca del atún.**

El atún es un pez muy abundante en el océano Pacífico; allí es capturado por sus barcos pesqueros provistos de equipos de frío para congelar el pescado y mantenerlo en perfecto estado sin que se deteriore hasta llegar a la planta de procesamiento en Manta-Ecuador o Cartagena-Colombia.. Las especies más importantes de atún son: Yellowfin (aleta amarilla), Big eye (patudo) y Skipjack (barrilete).

**2. Recepción.**

El atún capturado y congelado que llega a bordo de los barcos se descarga en la planta y se clasifica según la especie y el tamaño, identificando la procedencia (barco), temperatura, sal e histam

**3. Almacenamiento.**

El pescado clasificado e identificado se coloca en congeladores para mantenerlo en perfecto estado hasta el momento del procesamiento que se realiza de acuerdo a varios factores y en base al método FIFO.

**4. Descongelamiento**

Una vez se selecciona por especie y tamaño que se va a procesar, el atún congelado se coloca en unas tinas especiales con agua caliente para que se descongele, proceso que puede durar entre 3 a 12 horas dependiendo del tamaño del pesca

**5. Eviscerado.**

El pescado descongelado se limpia retirando cuidadosamente las vísceras y se corta en seccio-

nes, las cuales son ubicadas cuidadosamente en carros especiales diseñados de acuerdo a los cocinadores .

#### **6. Cocción.**

El pescado se cocina por medio de vapor para facilitar la siguiente etapa de limpieza.

#### **7. Limpieza.**

Esta etapa del proceso permite obtener lomos y carne de atún limpios y de excelente calidad. La limpieza se inicia retirando la piel, espinas, grasa y demás residuos. Los lomos quedan listos para ser empacados. La piel, espinas y grasa se utilizan para producir harina de pescado, materia prima para la producción de alimentos para animales.

#### **8. Enlatado.**

Los lomos de atún limpio se porcionan de acuerdo con el tamaño de la lata que se va a usar. Los pedazos de lomo se colocan en la lata y se agrega el líquido de cobertura, que puede ser agua o aceites de oliva, girasol o soya. Luego la lata se sella herméticamente.

#### **9. Esterilización.**

Las latas selladas se colocan en autoclaves y se esterilizan con vapor a alta temperatura para destruir todos los microorganismos presentes en el alimento y dentro de la lata. Después las latas se lavan y enfrían con agua helada.

#### **10. Empaque.**

Esta es la última etapa del proceso en la cual se colocan los rótulos a las latas y se empacan en cajas de cartón reciclable.

Con los antecedentes expuestos se deja en claro que la empresa atunera en donde se realizó esta investigación es una de las más antiguas y líderes de la ciudad de Manta y del Ecuador, por respeto a las políticas de confidencialidad que maneja y las cuales me fueron comunicadas como investigadora al iniciar este proyecto, no puedo revelar el nombre de la misma, ni dejarla registrada en documento alguno , ya que fue el acuerdo al que se llegó con sus directivos para tener acceso a toda la información que este trabajo requiriera.

### **1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .**

La empresa enlatadora de atún, objeto de esta investigación, no tiene en su área de producción un adecuado proceso de selección para sus supervisores, lo que en muchas ocasiones ha causado la deserción de empleadas y empleados que ya habían sido escogidas o escogidos, y que adicionalmente, ya se les había capacitado, causando pérdida de tiempo y dinero en la empresa.

El objeto de este estudio es demostrar que aplicando una correcta selección de personal por competencias se puede dar con los colaboradores idóneos para los cargos requeridos en el área.

### ***1.3.1 CONTEXTUALIZACIÓN.***

En el siglo XIX se inician las diversas teorías sobre la administración, cuando surgieron las grandes empresas que requerían de nuevas formas de organización y prácticas administrativas ya que la empresa industrial a gran escala era algo nuevo. A medida que las sociedades se fueron cambiando las formas de producción, los emprendimientos familiares, los grupos informales y las pequeñas comunidades se transformaron en negocios de tipo industrial, impulsadas por la revolución industrial y caracterizadas por el surgimiento y desarrollo de las grandes organizaciones.

En la evolución que ha tenido la administración como tal, se han desarrollado muchas teorías que han aportado al estudio e implementación de otras disciplinas enfocadas en cambiar los procesos administrativos que facilitarían el manejo de las nuevas empresas, que estaban surgiendo a partir de la revolución industrial, aquí figuraron teóricos como Henry Fayol con su teoría clásica de la administración que dio los lineamientos para planificar, organizar y dirigir organizaciones complejas.

La planificación de los recursos humanos trata de determinar las necesidades del personal partiendo de los objetivos y estrategias que tiene establecida la organización, para fijar la ruta a seguir y para conocer si la disponibilidad de los recursos humanos se ajusta a dichas necesidades.

Esta planificación es uno de los procesos básicos, para la gestión de recursos humanos, ya que esta información sirve de suministro para la puesta en marcha de otras actividades, como indicar cuantos empleados y de que clase se necesitan, como se conseguirán los empleados, si por reclutamiento externo o mediante promoción interna, las necesidades de formación que tendrá la organización.

Si bien es cierto esta actividad ha sido muy importante, no ha sido, sino hasta hace poco tiempo que la mayoría de las organizaciones la han incorporado como parte de la gestión de los recursos humanos, una vez determinada las necesidades de recursos humanos de la organización, deben cubrirse los puestos de trabajo (buscar candidatos), seleccionar los más adecuados, orientarlos y asignarlos a los distintos puestos.

El reclutamiento es una función de los recursos humanos extremadamente importante ya que

cuanto mayor sea el número de candidatos cualificados para desempeñar los puestos de trabajo, más selectiva podrá ser la organización para desempeñarlos. Una vez conseguidos los candidatos es cuando se puede iniciar el proceso de selección, entre los procesos más comunes se encuentran formularios de selección, el currículum vitae, la entrevista y la realización de pruebas y ejercicios esto permitirá tomar una decisión final en relación al puesto de trabajo. Los procedimientos de selección deben dar como resultado el ajuste entre la capacidad del candidato y las capacidades que requieren el puesto de trabajo.

Como todo evoluciona, de la forma simple de seleccionar personal en las empresas se pasó a la gestión de recursos humanos por competencias y todos sus sistemas, cuyo objetivo es alinear las estrategias de los altos directivos con las prácticas de RRHH, consideradas como instrumentales y no generadoras de valor revolucionando los sistemas de gestión de personal tradicionales, en los años 80 del siglo XX se manejaron dos conceptos de esta teoría: las cualidades y los conocimientos, diversos ejercicios y estudios posteriores puestos en práctica y medidos en efectividad llevaron a generar un directorio o diccionario de competencias aplicados a las necesidades de cada empresa.

### ***1.3.2 PREGUNTAS DIRECTRICES.***

Para obtener los resultados esperados de esta investigación, se formuló una serie de preguntas, en las que se describieron paso a paso los aspectos que se debieron conocer, para llegar a un análisis real de la situación del área de estudio y lo que se propuso para mejorarla.

1. ¿Que métodos de selección del recurso humano manejan actualmente en los niveles de supervisión del área de producción de atún en la empresa a investigarse?
2. ¿Cuáles son los cargos y sus perfiles en el nivel de supervisión del área de producción de atún en la empresa ?
3. ¿Que resultados ha obtenido la empresa con los métodos de selección anteriores?
4. ¿Cuales son las competencias de cada uno de los cargos en los niveles de supervisión, del área de producción de atún en la empresa ?
5. ¿Como identificar las métodos adecuados de selección de acuerdo a las competencias de los niveles de supervisión del área de producción de atún ?
6. ¿Cuales serían los beneficios del área de producción al seleccionar los niveles de supervisión de acuerdo a sus competencias?



## **1.4 JUSTIFICACIÓN.**

En medio de la crisis económica que atraviesan las grandes potencias del mundo y sin dejar a un lado a países en vías de desarrollo como el Ecuador, las empresas sin importar cual fuere su negocio deben tener un adecuado proceso de selección de su talento humano, ya que no hay mejor medio para aumentar la productividad, la rentabilidad y la motivación que emplear a las personas adecuadas desde el principio.

Para poder llegar a este objetivo desde hace décadas se han ido implementando en todas las empresas del mundo y de Latinoamérica por supuesto, un nuevo modelo de gestión de recursos humanos, la gestión por competencias, obteniendo excelentes resultados que garantizan el éxito en cuanto a recursos humanos se refiere. Porque la empresa que tenga al talento humano adecuado, para sus necesidades tiene la mitad del camino por recorrer ganado.

El área en la que se va a implementar este proceso es la de producción de una planta atunera, se la escogió entre otras porque es la que mayor rotación de personal tiene en el año, además cuenta con una diversidad de cargos, como supervisiones y diversas clases de operarios, dando una variedad de competencias que nos pueden llevar a observar diversos niveles de educación y comportamientos y de aplicar varios métodos de selección.

En la planta procesadora de atún, objeto de este estudio, no se ha llevado a cabo ninguno de estos procesos de selección y dada las miras de crecimiento a futuro de esta empresa y su necesidad de caminar adelante con nuevas formas de administrar ha dado carta abierta para esta investigación y la presentación de una nueva propuesta.

## **1.5 OBJETIVOS.**

### **1.5.1 OBJETIVO GENERAL.**

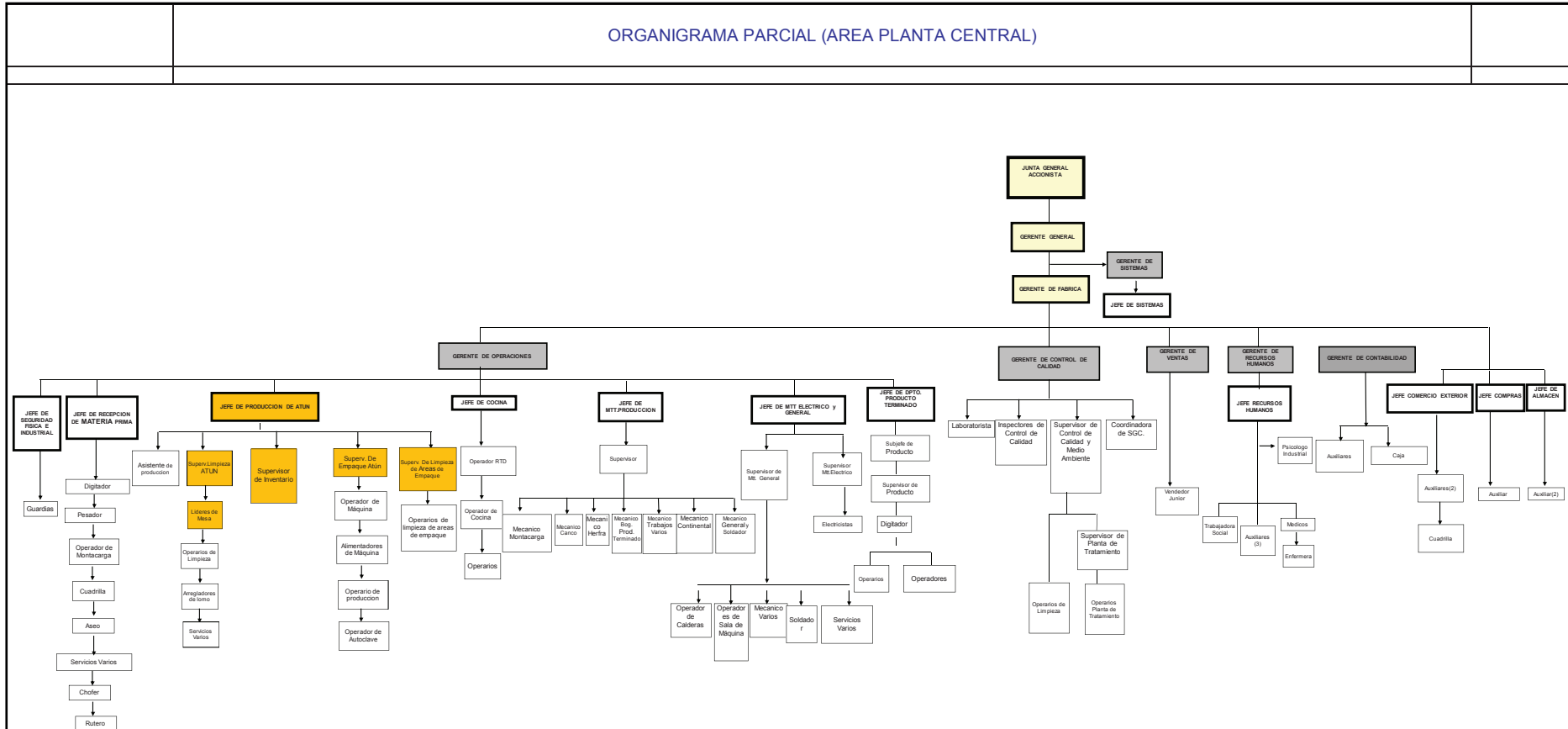
Determinar si la implementación de una adecuada selección del personal por competencias en los niveles de supervisión en el área de producción, optimiza la gestión del recurso humano en la planta atunera.

### **1.5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.**

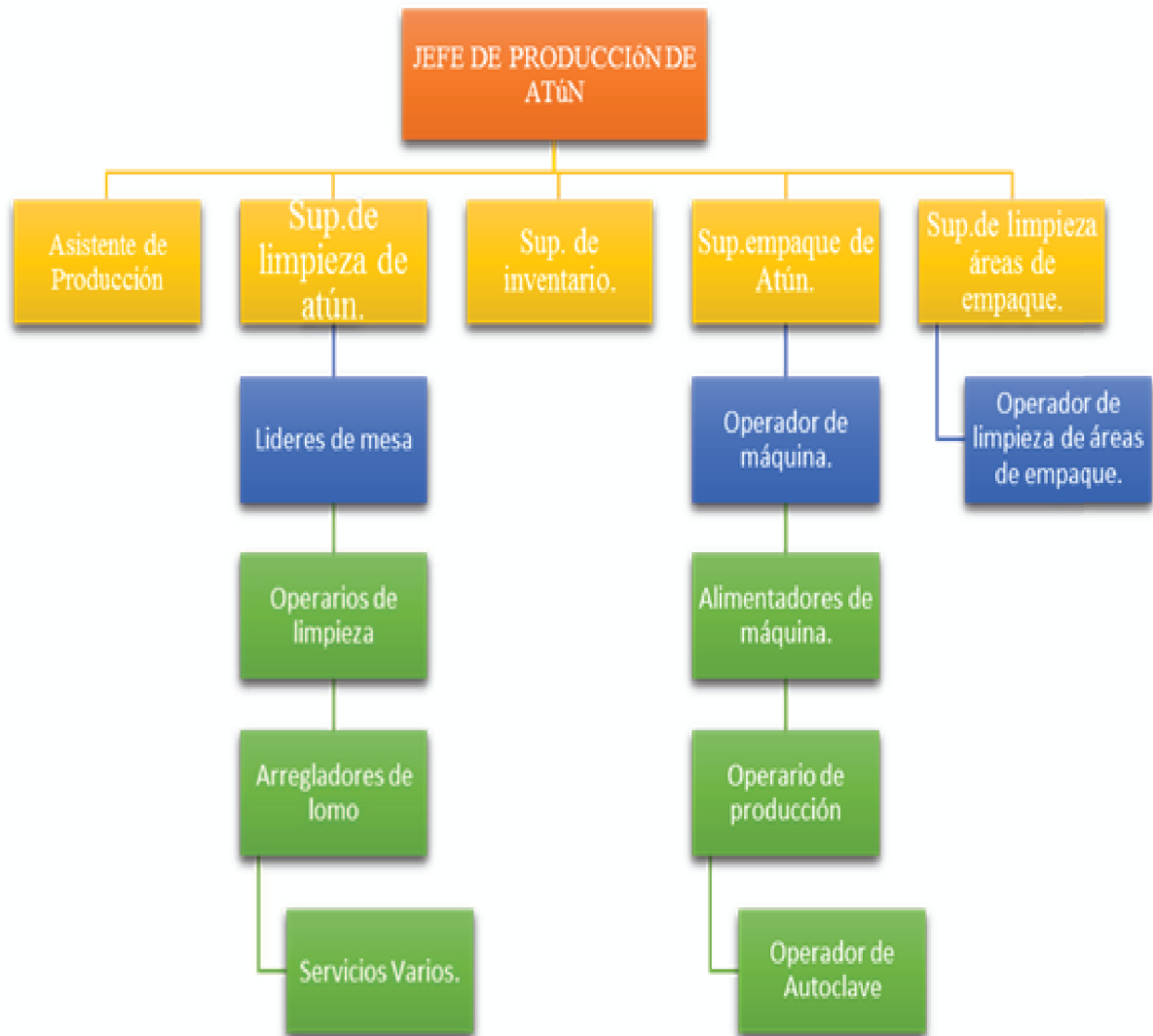
1. Averiguar que métodos de selección de personal utiliza actualmente el área de producción de la planta atunera.
2. Consultar cuales son los cargos y competencias en los niveles de supervisión del área de producción de la planta atunera.

3. Indagar cuales han sido los resultados obtenidos con los métodos de selección aplicados actualmente.
4. Indagar los criterios que tiene la empresa para considerar idóneo al candidato que ocupe el cargo de supervisor.
5. Indicar los beneficios del área de producción al seleccionar los niveles de supervisión de acuerdo a sus competencias.
6. Proponer un proceso de selección por competencias para los niveles de supervisión del área de producción de la planta atunera, partiendo desde el reclutamiento sea externo o interno.

ORGANIGRAMA PARCIAL (AREA PLANTA CENTRAL)



## ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE ATÚN



## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

## 2. ANTECEDENTE INVESTIGATIVO SOBRE EL MÉTODO DE SELECCIÓN DEL RRHH POR COMPETENCIAS.

### 2.1 ANTECEDENTE INVESTIGATIVO.

La selección de personal por competencias, es un tema nuevo en nuestro país, pero a nivel de Latinoamérica se está poniendo en práctica en muchas empresas, obteniendo óptimos resultados lo que garantiza su eficacia. En el Ecuador no hay muchas investigaciones al respecto, a nivel de universidades podría decirse que no se encuentran muchas tesis con este tema, pero en internet podemos ver que existe mucho material con experiencias en diferentes países latinoamericanos sobre este tema, lo que demuestra su vigencia e importancia.

### 2.2 FUNDAMENTOS FILOSÓFICOS.

El fundamento filosófico de esta investigación es el teoría crítico - pro positiva, ya que se investiga una problemática existente, en donde se detectan y analizan sus fallas y las consecuencias de esta, pero a la vez propone soluciones.

### 2.3 FUNDAMENTOS TEÓRICOS.

Hay muchos autores a nivel mundial que han escrito sobre este tema pero con contenidos separados, es decir hablan sobre la selección de personal, como se debe aplicar y cuales son sus pasos a seguir, de igual forma en lo que se refiere a competencias, las describen y las clasifican; pero en Latinoamérica hay una autora que mezcla estos dos conceptos y los convierte en una sola temática, se trata de la argentina Martha Alles, que vuelve toda una ciencia la “Gestión del Recurso Humano por Competencias” y en la cual se basa una parte de este marco teórico para poder tener una sola línea en cuanto a fundamentación teórica se refiere, aunque se toman en cuenta valoraciones de otros autores no menos importantes que complementan esta teoría.

#### 2.3.1 SELECCIÓN DE PERSONAL.

##### 2.3.1.1 INTRODUCCIÓN.

El objetivo básico de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido, desempeñarlo bien y que se ajusten a las necesidades de la organización.

##### 2.3.1.2 CONCEPTO.

*Según Simón L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall S. Schuler 2007.*

La selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, en un sentido

más amplio, escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia en la organización.

De esta manera la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- a) Adecuación del hombre al cargo.
- b) Eficiencia del hombre en el cargo.

**Simon L Dolan(2007)encontró que:**

El punto de partida de todo proceso se fundamenta en los datos y la información que tenga respecto al cargo que va a ser ocupado, los criterios de selección se basan en lo que exigen las especificaciones del cargo , cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal , si por un lado está el análisis y las especificaciones del que se proveerá, que dan cuenta de los requisitos indispensables exigidos al aspirante, por el otro lado tenemos candidatos profundamente diferenciados entre sí que compiten por el empleo , en estos términos la selección configura un proceso de comparación y decisión.”(p.125).

Este es el concepto que se va a utilizar en el área de producción, buscar las personas adecuadas para los distintos cargos de supervisores, como un proceso de decisión más que de comparación, ya que los requisitos están definidos y las/os seleccionadas/os serán las/os que encajen en el perfil solicitado.

***La selección como proceso de comparación.***

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: los requisitos del cargo y el perfil de las características de los candidatos que se presentan, la primera la suministra el análisis y la descripción del cargo, la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección en donde el candidato demuestre sus conocimientos y sus aptitudes.

***La selección como proceso de decisión.***

Una vez establecida la comparación entre las características exigidas por el cargo y las de los candidatos puede suceder que varios de ellos , cumplan las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo solicitante los tenga en cuenta como candidatos a ocupar el cargo vacante, el organismo de selección no puede imponer al organismo solicitante a que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de comparación sino que debe limitarse a prestar un servicio especializado, aplicar técnicas de selección y recomendar a aquellos candidatos que juzguen más idóneos

### **2.3.1.3 BASES PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL.**

**CHAVENATO, IDALBERTO, “Administración de Recursos Humanos “ 1996**

La recolección de información acerca del cargo, puede hacerse de cinco maneras:

- 1.-Descripción y análisis del cargo.
- 2.-Aplicación de técnica de los incidentes críticos.
- 3.-Requerimiento de personal.
- 4.-Análisis del cargo en el mercado.
- 5.-Hipótesis de trabajo.

### **2.3.1.4 PASOS DE UN PROCESO DE SELECCIÓN.**

**ALLES MARTHA ALICIA, Dirección Estratégica de Recursos Humanos. 2004**

Este orden de los pasos del proceso de selección se los dejara establecido en el área de estudio para su posterior utilización, para así poder tener una idea más clara de lo que se está buscando, como hacerlo y en el menor tiempo posible.

1. Necesidad de cubrir una posición y decisión de hacerlo: depende de la línea o cliente interno.
2. Solicitud de personal: se origina en la línea o cliente interno que demanda la posición a cubrir.
3. Revisión del descriptivo del puesto:
4. Si la empresa lo tiene definido, se partirá de ese documento, revisarlo con el cliente interno y tomar notas complementarias en el paso siguiente.
5. Recolectar información sobre el perfil del puesto y realizar un análisis del cargo a cubrir.
6. Análisis del personal que integra la organización, para determinar si existe algún posible candidato interno para la posición.
7. Decisión sobre realizar una búsqueda interna o no, para reclutamiento interno se puede implementar auto postulación.
8. Definición de las fuentes de reclutamiento externo, anuncios, base de datos, contactos, consultoras, reclutamiento externo o interno.
9. Recepción de candidaturas y postulaciones.
10. Primera Revisión de antecedentes.
11. Entrevistas: objetivos de la entrevista, presentación al postulante del puesto que desea abrir, análisis y evaluación de la historia laboral del postulante para determinar si sus conocimientos y competencias se relacionan y en qué grado con el perfil buscado.
12. Evaluaciones específicas y psicológicas, las evaluaciones psicológicas tienen como propósito evaluar actitudes, personalidad y potencial de desarrollo entre otros aspectos. En este punto el proceso de selección puede administrarse también pruebas adicionales para medir

competencias como entrevistas y Assessment.

13. Formación de candidaturas, del análisis de la información recolectada todos los pasos previos se debe identificar a las mejores postulantes en relación con el perfil buscado y requerido, considerando los aspectos económicos del puesto a abrir y las pretensiones de los postulantes.
14. Confección de informes sobre finalistas.
15. Presentación de finalistas al cliente interno.
16. Selección del finalista por parte del cliente interno.

Frente a esta cantidad de pasos, se hace necesario un comentario, la mejor decisión sobre cuáles de estos puntos son imprescindibles y como armar la secuencia depende de las habilidades o competencias que debe tener un selector, es oportuno recordar que, teóricamente, una mayor cantidad de instancias de evaluación asegura un mejor resultado, pero esto puede no verificarse en la práctica, se deberá administrar la cantidad justa de instancias de evaluación para asegurarse la contratación de un buen colaborador sin olvidar los costos involucrados.

#### ***2.3.1.5 SELECCIÓN POR COMPETENCIAS.***

Este tema se puede decir nuevo en lo que a recursos humanos se refiere, optimiza tiempo y recursos cuando una empresa tiene que seleccionar talento humano, ya que al definir los comportamientos que un cargo necesita está buscando la pieza exacta para el rompecabezas, sin que sobre en las esquinas o falte en el centro, es la medida exacta que cubre todos los bordes. Al hacerlo en el área de producción de atún donde el personal literalmente hablando, labora codo a codo diariamente, hay que seleccionar con mucho criterio para evitar roces y hostigamiento entre compañeros y que puedan trabajar al mismo ritmo y nivel de productividad.

#### ***Que es una competencia?***

***ALLES MARTHA ALICIA, Elija al mejor. Como entrevistar por competencias. 2003.***

Alles (2003) “una competencia es una parte profunda de la personalidad, conocerla puede ayudar a predecir comportamientos en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales”(p.105).

Casualmente relacionada, significa que la competencia anticipa el desempeño y criterio estándar significa que la competencia predice quién hará algo bien en relación con algún criterio definido con anterioridad, un ejemplo de un criterio estándar puede ser el volumen esperado de ventas en unidades para un periodo determinado o el número de clientes que compran un servicio.

Spencer y Spencer (1993) introducen el modelo del Iceberg, donde dividen las competencias



en dos grupos, las destrezas y conocimientos como las más fáciles de detectar y las menos fáciles el concepto de sí mismo, actitudes y valores , estas pueden clasificarse como intangibles, estas difieren según las especialidades, áreas y los niveles o funciones de las personas, las organizaciones definen sus modelos de maneras diversas. Define “ la competencia como una característica subyacente de un individuo que esta causalmente relacionada con un nivel estándar de efectividad y con un desempeño superior en un trabajo o situación,”

**LOPEZ FERNANDEZ JAVIER, *La gestión por competencias.***(2005) define a las competencias en el ámbito empresarial como el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones o tareas que integran su ocupación y reúnen cuatro características:

**Modelo del Iceberg**

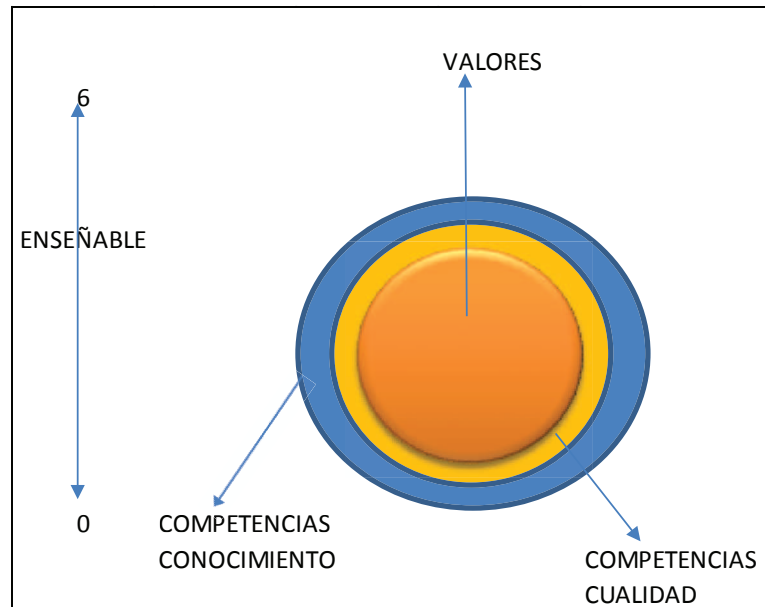


**Independientes** de la estructura organizativa de la empresa dependen de las estrategias no del organigrama y se materializan en los diferentes departamentos de la organización como los conocimientos y comportamientos necesarios para que ese departamento lleve a cabo su misión. Propias: de cada organización y de cada empresa no existen competencias estándares que puedan aplicarse de forma universal, hay competencias esenciales que exigen que los conocimientos y comportamientos sean de acuerdo a las estrategias y conocimientos del entorno, de acuerdo a las necesidades de cada organización .

**Privativas** de las personas , de los empleados, que las aportan en el desempeño de sus funciones y tareas.

**Modificables y evolucionables** de manera voluntaria tanto por la persona como la empresa y siguiendo los requerimientos del mercado y del negocio.

### Valores Conocimientos y cualidades



En este gráfico la esfera de las competencias propia de cada organización se desenvuelve en tres niveles, en función de su facilidad y observación y educación el nivel más profundo pertenece a los valores, en cualidades podemos tener planificación, liderazgo, gestión, comunicación.

En conocimiento podemos tener relaciones laborales, derecho mercantil, análisis de balances. En valores flexibilidad, orientación al cliente, cambio.

¿Quién define las competencias?

**ALLES MARTHA ALICIA, *Elija al mejor. Como entrevistar por competencias .2003***

El que las define es la empresa con la participación activa de su línea de conducción, la definición de las competencias no puede dejarse en manos, aunque expertas, de menor nivel dentro de la organización. Si recurre a la ayuda de una consultora externa, esta deberá trabajar sin excepción, con los número uno de la empresa para definir las competencias. Los llamados diccionarios de competencias son tan extensos como la imaginación de los distintos especialistas lo permita.

**¿Cómo aplicarlas al proceso de selección?**

Hay una diferencia entre la descripción de puestos y la gestión por competencias, las personas no deben ocupar un puesto de trabajo, sino dominar un conjunto de competencias.

Para evaluarla se utilizan nuevas técnicas, cuando un proceso de selección se dirige a medir destrezas y conocimientos es relativamente sencillo, pero cuando lo que desea evaluar son las conductas todo se torna mas complicado, como es más sencillo evaluar conocimientos muchos cubren solamente este aspecto al contratar personal, si la empresa trabaja por competencias es necesario entrevistar y seleccionar en función de las mismas.

Dado el tipo de negocio que tiene la planta atunera y el área de estudio las competencias las han dividido en tres tipos: *claves, genéricas y técnicas*.

1. Las competencias claves son las que toda persona que quiera ingresar a ser parte de la empresa debe tener tales como: iniciativa, integridad, ética, capacidad para aprender, estas serán los comportamientos básicos que debe tener una persona independientemente del cargo que vaya a desempeñar.
2. También están las genéricas que serán competencias más orientadas a los que el cargo exija específicamente como: comunicación, trabajo en equipo, responsabilidad.
3. Finalmente están las competencias técnicas que son competencias puntuales para funciones específicas como: habilidades analíticas, identificación de datos para análisis y reportes, tolerancia a la presión.

Identificadas estos tres tipos de competencias se utilizarán dos métodos para el proceso de selección por competencias para los niveles de supervisión del área de producción y estos son: las entrevistas por competencias y el assesment center.

### ***La entrevista como punto clave del proceso de selección.***

***ALLES MARTHA ALICIA, Elija al mejor. Como entrevistar por competencias. 2003***

El planeamiento de la entrevista es fundamental, para su correcto enfoque se recomienda, manejarse con el perfil relevado del cliente, interno o externo, a partir de allí debe analizarse el currículum del candidato a entrevistar. Antes de la entrevista será siempre conveniente tener presente la información sobre la persona a entrevistar.

Durante la entrevista se anotan todos aquellos datos del entrevistado como: experiencia y conocimientos, empresa, remuneración actual, motivo del cambio.

Luego de finalizada la entrevista e inmediatamente completar los ítems que indican alguna valoración sobre el candidato como: presentación, expresión, competencias o características de personalidad, conclusión con relación al perfil requerido. Las entrevistas por competencias serán utilizadas en el área de producción de atún para los cargos de mandos medios como las supervisiones de atún, inventario y de empaque.

### ***Entrevista por competencias.***

La entrevista por competencias tiene el propósito de mejorar los resultados de los procesos de selección y disminuir tanto la rotación como la inadecuada selección de personal que no alcanza el desempeño deseado, una entrevista por competencias es la interrelación entre el entrevistado y el entrevistador, debe existir algún tipo de correlación entre nivel y experiencia, no es imaginable que un joven sin experiencia pueda entrevistar a un gerente general, si bien debe tener una buena base teórica, debe estar acompañada de su experiencia gerencial y profesional.

La entrevista por competencias requiere por parte del entrevistador no solo capacidad de análisis sino agilidad para identificar los comportamientos que se desprende de un relato de hechos, para analizar y comprender lo que el entrevistado expresa en el diálogo, es imprescindible conocer el rubro a que se dedica la empresa, qué hace el entrevistado, los distintos niveles de las organizaciones y los roles que se juegan dentro de ellas. He aquí un ejemplo de entrevista por competencias:

### ***Competencia.***

***Dinamismo-Energía:*** Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongada, sin que esto se vea afectado su nivel de actividad.

### ***Preguntas asociadas.***

1. Deme un ejemplo de alguna tarea especial en el trabajo o en la universidad que le haya demandado un esfuerzo importante por un largo periodo de tiempo. ¿Cómo lo emprendió ¿Cuál fue el resultado?
2. ¿Cómo se desarrolla un típico día laboral?
3. ¿En qué situaciones laborales ha sentido la necesidad de dejar una tarea sin resolver? Cuénteme más sobre ello.
4. ¿Cuántas tareas puede emprender al mismo tiempo? Comente un ejemplo de su último trabajo, donde haya estado comprometido en varios proyectos a la vez.

### ***2.3.1.6 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL NIVEL OPERATIVO DE LA EMPRESA.***

***Lloyd L. Bryars y Leslie W. Rue, GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS .1997***

La gestión de recursos humanos comprende las actividades encaminadas a obtener y coordinar los recursos humanos de una organización. Se trata de una expresión moderna para designar lo que tradicionalmente se ha denominado administración o dirección del personal.

Las funciones de la gestión de recursos humanos son las tareas que han de realizarse en las organizaciones grandes y pequeñas para obtener y coordinar los recursos humanos. Entre ellas se incluyen las siguientes:

- Planificación, reclutamiento y selección de los recursos humanos.
- Desarrollo de los recursos humanos
- Remuneraciones y prestaciones
- Seguridad e higiene
- Relaciones de los empleados y relaciones laborales.
- Investigación de los recursos humanos.

### **2.3.1.7 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Entre los principales objetivos de la Gestión de Recursos Humanos tenemos:

- Atraer a los candidatos al puesto de trabajo que estén potencialmente cualificados
- Retener a los mejores empleados
- Motivar a los empleados
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse en la organización
- Aumento de la productividad
- Mejorar la calidad de vida en el trabajo
- Cumplimiento de la normativa y legislación.

Los acontecimientos principales que han influido en la creciente importancia de la gestión de recursos humanos, se han seleccionado seis aspectos claves:

- Aumento de la competencia y, por tanto, la necesidad de ser competitivo.
- Los costes y ventajas relacionados con el uso de los recursos humanos
- La crisis de productividad
- El aumento del ritmo y complejidad de los cambios sociales, culturales, normativos.
- Los síntomas de las alteraciones en el funcionamiento de los lugares de trabajo.
- Las tendencias de la próxima década.

**Aumento de la competencia.-** La capacidad para competir se basa cada vez menos en las herramientas tradicionales, ya que se muestran ineficaces ante las nuevas situaciones. En su lugar la fuerza competitiva está supeditada al uso de nuevos planteamientos y nuevas herramientas, una de las cuales es la gestión de los recursos humanos. La empresa victoriosa del futuro será aquella que mejor pueda atraer, retener y motivar a los empleados con talento, potenciado para el desarrollo de capacidades y habilidades.

***Simón L.Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson, y Randall S.Schuler,2007***

Costes de los recursos humanos.- Una correcta gestión de recursos humanos de las organizaciones tienen efectos positivos sobre los costes de la empresa, al actuar el departamento de recursos directamente en la disminución de los accidentes de trabajo, reduciendo el ausentismo, la tasa de errores, etc.

Crisis de la productividad, la gestión de recursos humanos en las empresas surge como uno de los instrumentos de las empresas, mediante los cuales se puede incidir en la eficiencia de las actividades. La eficiencia en el trabajo, no es sólo fruto del mayor o menor Empeño/esfuerzo del individuo, sino también de sus capacidades, habilidades, sistemas de retribución, etc.

Ritmo y complejidad del cambio, la gestión eficiente de los recursos humanos requiere no sólo saber cómo gestionar y canalizar las habilidades y conocimientos de los trabajadores, sino también unos nuevos valores sociales, debiendo adaptarse a las situaciones que se presentan.

Síntomas en el lugar de trabajo, el rápido cambio social ha ido acompañado de una evolución en las relaciones del trabajador con el trabajo. Algunos de los términos que se emplean para describir lo que está sucediendo en los lugares de trabajo son el estrés, alineación del trabajador, aburrimiento y descontento del lugar del trabajo. Estos síntomas se asocian a menudo con el descenso de la motivación, el aumento de comportamientos disfuncionales y con las mayores exigencias por parte de los trabajadores. No obstante, donde existen pueden, parecer que se puede eliminar o palearse a través de programas de recursos humanos.

### ***2.3.1.8 TENDENCIAS PARA EL SIGLO XXI.***

La gestión de RRHH, desempeñará un papel mucho más importante gestionando a futuro las reducciones de empleados, fusiones y las adquisiciones, aumentando su participación estratégica, su participación con los directores de línea y ejerciendo nuevas prioridades en las funciones y actividades de la Gestión de RRHH.

#### ***¿Quién desempeña la gestión del recurso humano?***

La función primaria del departamento de recursos humanos es servir de apoyo en todos los asuntos relacionados con los recursos humanos de una organización. En términos generales, el departamento de recursos humanos ofrece tres tipos de asistencia:

- A) Servicios específicos
- B) Asesoramiento
- C) Coordinación

#### **2.4 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.**

En las leyes del Código de Trabajo del Estado Ecuatoriano, no existen disposiciones que regulen métodos o técnicas de selección de personal para la empresa privada, las hay para las instituciones públicas y estas están reguladas por el Ministerio de Relaciones Laborales.

#### **2.5 HIPÓTESIS.**

La inexistencia de una adecuada selección de personal por competencias priva al área de producción de la planta atunera de un instrumento fundamental para una óptima gestión del recurso humano.

#### **2.6 VARIABLES.**

##### ***Variable independiente:***

Selección del personal por competencias.

##### ***Variable dependiente***

Óptima gestión del recurso humano.

## CAPITULO III

### METODOLOGÍA

#### 3. METODOLOGÍA

##### 3.1 Tipos de investigación .

El tipo de investigación a utilizarse es aplicada, porque busca las causas del problema y la solución a las mismas. Es descriptiva e interpretativa ya que una vez obtenida la información, se analizarán los hechos como se dan en la realidad y es de campo porque los datos se buscaran en el lugar de la problemática y cuantitativa ya que se va a recurrir a estadísticas para saber exactamente dónde se inicia el problema, en qué dirección va y qué tipo de incidencia existe entre sus elementos.

##### 3.2 Técnicas de investigación.

Las técnicas de investigación a utilizarse serán primarias y secundarias, en las primarias se harán entrevistas y encuestas y en las secundarias las fuentes será bibliografía especializada en el tema.

##### 3.3 Población y muestra.

###### **Población:**

Constituye el total de supervisores del área.

Supervisión de limpieza de atún:	1
Supervisión de inventario:	1
Supervisión de empaque de atún:	1
Supervisión de limpieza de áreas de empaque:	1
Lideres de mesa:	12
Jefe de Producción de atún:	1
Gerente de recursos humanos:	1

###### **Muestra.**

Los cargos objetos de este estudio son las 4 supervisiones del área y los lideres de mesa estos últimos supervisan a los operarios de limpieza y arregladores de lomo que son casi el 60% de los empleados de la empresa , se escogió estos cargos al considerarlos claves en el proceso de enlatado del atún, de la eficiencia de ellos depende que el área de producción cumpla con un eslabón importante en la cadena de producir un producto de calidad.



Las encuestas se las realizó a 16 personas y a las otras 2 jefaturas se les realizó entrevistas a cada uno sobre temas puntuales que tienen relación directa con el objeto de esta investigación.

<b>ESTRATO</b>	<b>POBLACIÓN</b>	<b>MUESTRA</b>
Supervisores:	4	4
Lideres de mesa	12	12
Jefe de producción	1	1
Gerente de RRHH.	1	1
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>18</b>

### **3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.**

La tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien.

El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar los candidatos mas adecuados a las necesidades de la organización.

#### **3.4.1 Variable independiente:**

Selección del personal por competencias.

<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>CATEGORÍAS</b>	<b>INDICADORES</b>
Selección de personal por competencias		
Al aplicar una adecuada selección de personal , no solo se evalúan destrezas y conocimientos, también conductas.	Reclutamiento y selección	Análisis del cargo a cubrir. Analizar candidatos internos Reclutamiento externo. Recepción candidatura y postulación.
Es por eso que se debe entrevistar y seleccionar en función de las mismas	Métodos de selección.	Entrevistas estructuradas para determinar conocimientos y competencias. Evaluaciones prácticas.
Considerando los niveles de competencias de cada cargo	Definición de parámetros para evaluar.	Perfil de cargo por competencias
		Definición de las competencias de cada cargo.

### 3.4.2 Variable dependiente: Óptima gestión del recurso humano.

<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>CATEGORÍAS</b>	<b>INDICADORES</b>
Óptima gestión del recurso humano.		
Una correcta gestión de recursos humanos tienen efectos positivos sobre los costes de la empresa.	Planificación de recursos humanos	
Directamente en la disminución de los accidentes de trabajo, reduciendo el ausentismo, la tasa de errores, etc	Contratación de RRHH	Seleccionar al personal idóneo para cada cargo
Y en la eficiencia de las actividades en el trabajo, no es sólo fruto del mayor o menor empeño/esfuerzo del individuo, sino también de sus capacidades, habilidades, sistemas de retribución	Crecimiento del potencial de RRHH	Productividad, calidad de vida en el trabajo y cumplimiento de los procedimientos.
	Optimización del RRHH	Competitividad Adaptabilidad

### 3.5 MÉTODO

En esta investigación se utilizará el método inductivo y deductivo, además es una investigación cuantitativa ya que se demostrará el alcance de los objetivos mediante encuestas direccionadas a una población específica, objeto de este estudio que son los cargos de supervisión del área de producción de la empresa y entrevistas a directivos y gerente de recursos humanos de la empresa.

Adicionalmente se utilizará el método bibliográfico, en la selección de textos y documentos que permitan la elaboración del marco teórico en que se fundamenta este estudio.

### 3.6 NORMAS DE PRESENTACIÓN.

La elaboración del documento de la investigación y su propuesta, se ha desarrollado en base a una guía para la elaboración de proyectos de investigación, basada en las normas de la Asociación Psicológica Americana, con sus siglas APA, la misma que es la recomendada por el Centro de Estudios de Posgrado e Investigación,( CEPIRCI) de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

## CAPITULO IV

### **4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Los resultados que arrojaron las distintas técnicas de investigación, sirvieron para evidenciar las consecuencias de un inadecuado proceso de selección de personal en el nivel de supervisión en el área de producción de la planta atunera.

#### ***4.1 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A LA GERENTE DE RRHH Y AL JEFE DE PRODUCCIÓN DE ATÚN.***

En la entrevista realizada a la Gerente de Recursos Humanos se pudo conocer el proceso mediante el cual la empresa escoge al personal que va a ocupar los cargos de supervisiones en el área de producción, la descripción de los cargos de cada una de las supervisiones, sus competencias y cuál ha sido el resultado del actual proceso de selección.

En la entrevista realizada al Jefe de Producción de Atún, se pudo conocer cuál es el desempeño del personal que ya ha sido seleccionado anteriormente, si conoce las competencias de los cargos de supervisores del área de producción y cómo espera él que haga su trabajo un supervisor, que espera de los operarios a quienes supervisan y que experiencias negativas ha tenido con personal escogido sin considerar las competencias que el cargo requiere.

## 4.2 ENCUESTA REALIZADA A SUPERVISORES Y LÍDERES DE MESA DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE ATÚN

### 4.2.1 LIDERES Y SUPERVISORES: GRAFICOS Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA.

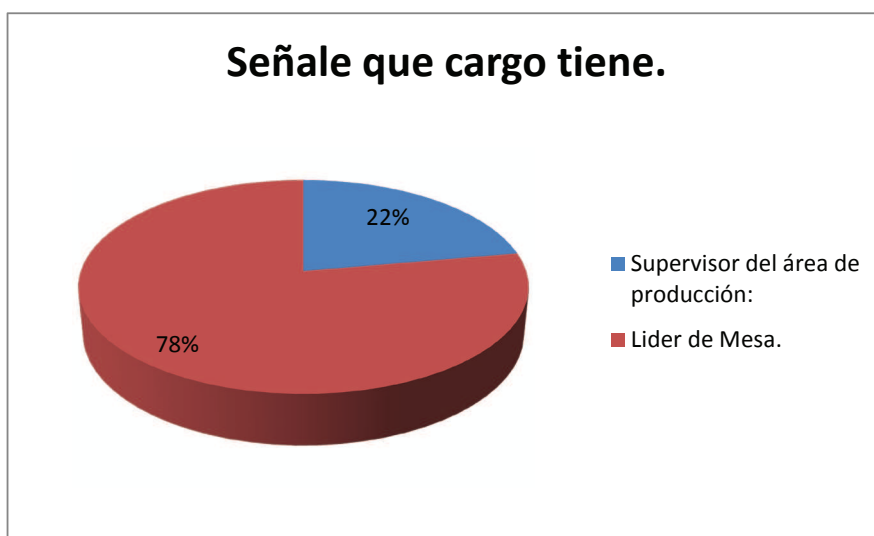
#### 4.2.1.1 Gráficos y análisis de la pregunta N° 1: Señale el cargo que tiene.

Cuadro N° 1.

Opciones	Cantidad	%
Supervisor del área de producción:	4	22
Lider de Mesa.	14	78
Total	18	100

Fuente: Encuesta realizada en la planta enlatadora de atún.  
Elaboración: Karla Morán González.

Gráfico N° 1.



Fuente: Encuesta realizada en la planta enlatadora de atún.  
Elaboración: Karla Morán González.

#### Análisis.

Al aplicar la encuesta al nivel de supervisión del área de producción, podemos observar que el 78% son líderes de mesa y el 22% son supervisores del área de producción de atún, hay que recalcar que las líderes de mesa son todas mujeres y son las supervisoras de las operarias que limpian el pescado del scrapp o carne negra.

Del 22% de los supervisores, tenemos 1 supervisor de limpieza de atún, 1 supervisor de inventario, 1 supervisor de empaque de atún y 1 supervisor de limpieza de áreas de empaque.

4.2.1.2 Gráficos y análisis de la pregunta N° 2: **Cuánto tiempo tiene laborando en la empresa?**

Cuadro N° 2

Opciones	Total	Supervisores	Lid.mesa
Menos de 1 año			
Entre 1 año y 3 años 11 meses			
Entre 4 años y 6 años 11 meses	1	1	
Entre 7 años y 9 años 11 meses.	5	3	2
10 años o más	12		12
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>4</b>	<b>14</b>

Fuente: Encuesta realizada en la planta enlatadora de atún.  
Elaboración: Karla Morán González.

Gráfico N o2.

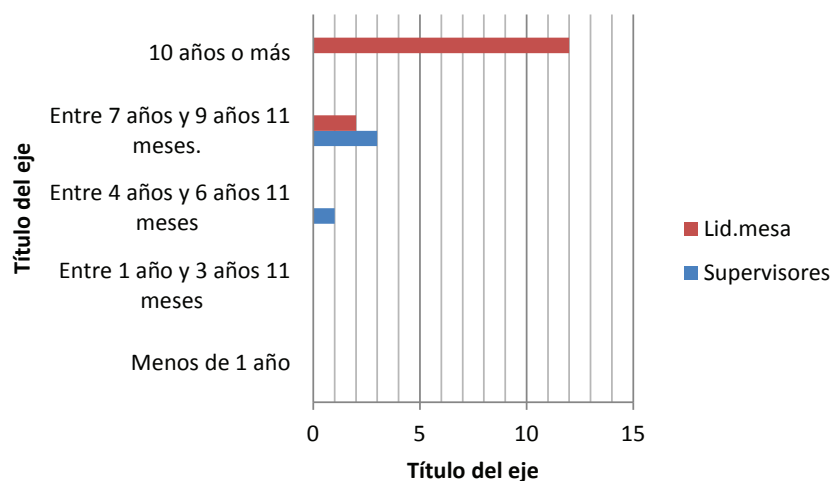
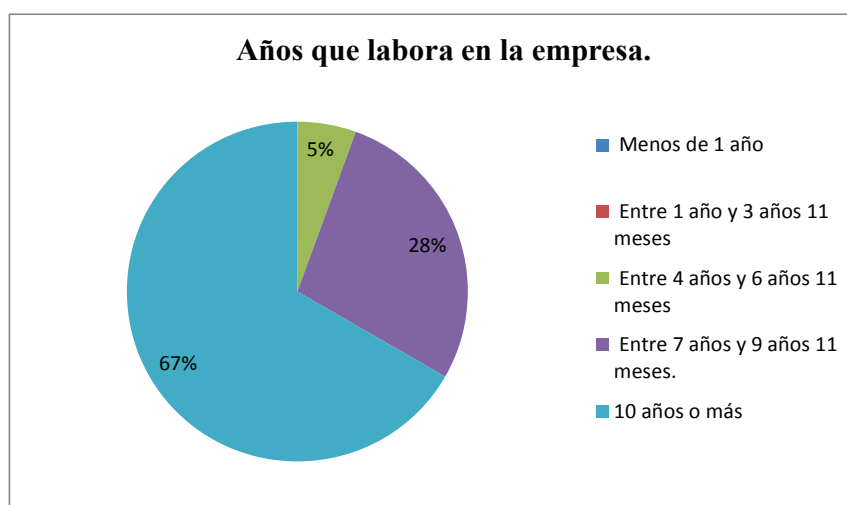


Gráfico N 2.1



Fuente: Encuesta realizada en la planta enlatadora de atún.  
Elaboración: Karla Morán González.

### Análisis:

Al realizar la encuesta, encontramos que el 67% del personal encuestado tiene mas de 10 años trabajando en la empresa, el 28% de 7 a 9 años y el 5% entre 4 y 6 años.

En el gráfico # 2 , podemos ver graficado que de las líderes de mesa, 12 tienen más de 10 años en el mismo cargo , 2 tienen entre 7 y 9 años y de los supervisores 1 tiene entre 4 y 6 años y 3 entre 7 y 9 años. Por lo tanto, las líderes de mesa son las que mas años tienen en la empresa y sobrepasan los 30 años en el mismo cargo.

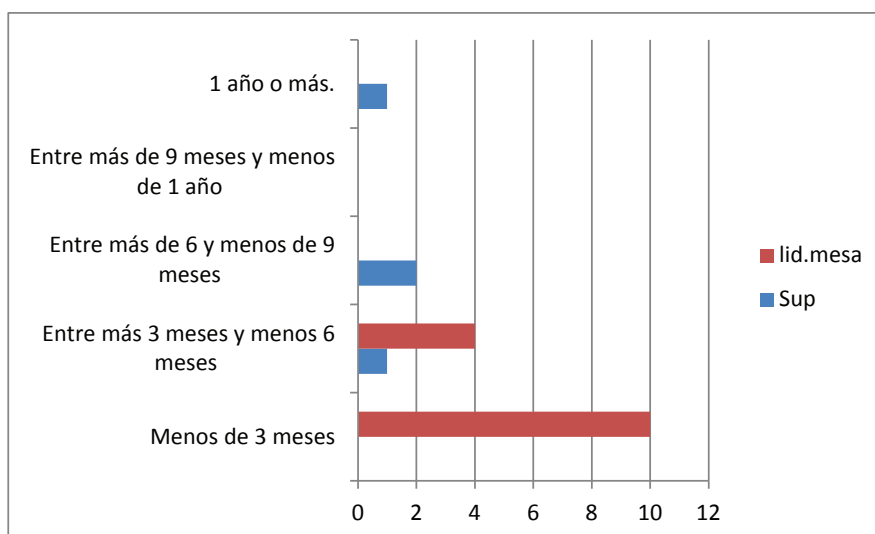
#### 4.2.1.3 Gráficos y análisis de la pregunta N° 3: En cuánto tiempo se adaptó o familiarizó con las funciones de su cargo?

Cuadro N° 3

Opciones	Total	%	Sup	Lid.mesa
Menos de 3 meses	11	61		10
Entre más 3 meses y menos 6 meses	6	33	1	4
Entre más de 6 y menos de 9 meses			2	
Entre más de 9 meses y menos de 1 año				
1 año o más.	1	6	1	
Total	18	100	4	14

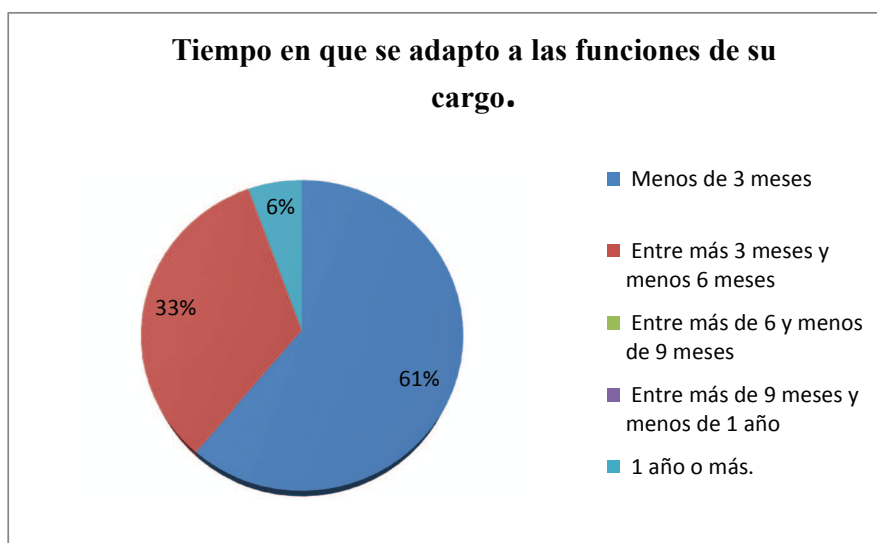
Fuente: Encuesta realizada en la planta enlatadora de atún.  
Elaboración: Karla Morán González.

Gráfico N° 3



Fuente: Encuesta realizada en la planta enlatadora de atún.  
Elaboración: Karla Morán González.

Gráfico N 3.1



Fuente: Encuesta realizada en la planta enlatadora de atún.  
Elaboración: Karla Morán González.

#### Análisis:

Como podemos ver en el gráfico, el 61% de los encuestados se adaptaron en 3 meses a su cargo, el 33% entre 3 y 6 meses y el 6% un año.

En el cuadro #3, podemos observar que a 10 líderes de mesa les llevó 3 meses familiarizarse con sus funciones y 4 líderes entre 3 y 6 meses, mientras a los supervisores, a uno le llevó entre 3 y 6 meses, a dos entre 6 y 9 meses y a uno 1 año.

Por lo tanto, las líderes de mesa, son las que en menos tiempo pudieron realizar sin problemas sus funciones, a diferencia de los supervisores que les llevo más tiempo teniendo en cuenta que deben realizar más funciones y procedimientos.

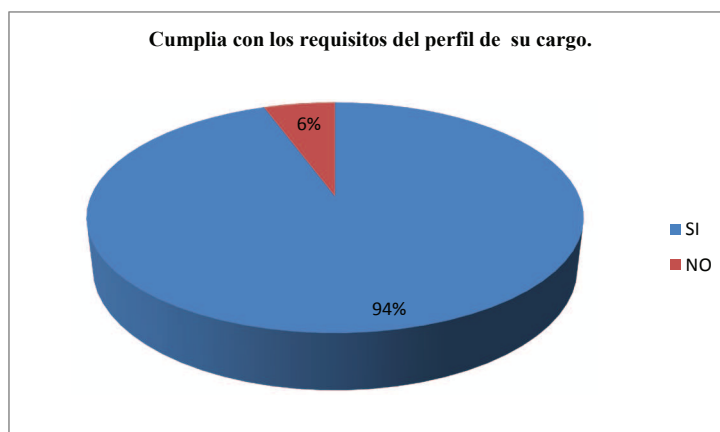
#### 4.2.1.4 Gráficos y análisis de la pregunta N° 4: Cumplía usted con los requisitos de su cargo.

Cuadro N° 4

Opciones	Cantidad	%	sup.	lid.mesa
SI	17	94	3	14
NO	1	6	1	
Total	18	100	4	14

Fuente: Encuesta realizada en la planta enlatadora de atún.  
Elaboración: Karla Morán González.

Gráfico No 4



Fuente: Encuesta realizada en la planta enlatadora de atún.  
Elaboración: Karla Morán González.

**Análisis.**

Al preguntar si conocían el perfil de su cargo cuando iniciaron, el 94% contestaron que si, dentro de ese porcentaje, 14 son líderes de mesa y 3 supervisores y solo uno no conocía. Por consiguiente las líderes de mesa son las que más años tienen en el cargo y conocen todas sus funciones, le siguen los supervisores.

**4.2.1.5 Gráficos y análisis de la pregunta N° 5: Conoce usted las competencias laborales requeridas en su cargo?**

Cuadro No 5

Opciones	Cantidad	%	Sup.%	Lideres.%
SI	18	100	4	14
NO	0			
Total	18	100	4	14

Gráfico No 5



Fuente: Encuesta realizada en la planta enlatadora de atún.  
Elaboración: Karla Morán González.



Análisis:

Al preguntar si conocían las competencias laborales el 100% de la muestra contestó que sí, las 14 líderes de mesa y los 4 supervisores, pero cuando se realizaban las encuestas preguntaban después de haber contestado: ¿Qué eran las competencias laborales? Este caso se vio cuando las líderes de mesa fueron encuestadas.

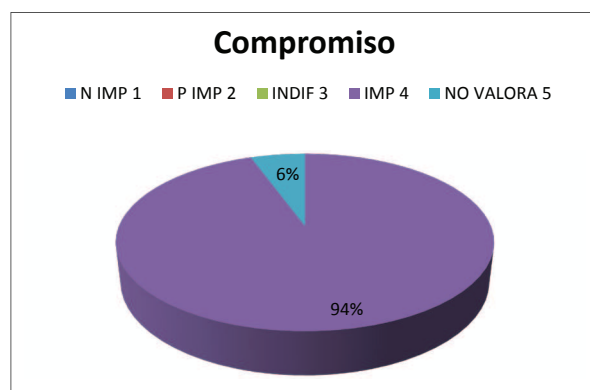
**4.2.1.6 Gráficos y análisis de la pregunta N° 6: De las siguientes competencias laborales valórelas de acuerdo al grado de importancia que usted le atribuya.**

Cuadro No 6

VALORACION		
1: nada importante	3. indiferente	5. no valora
2.- poco importante	4. importante	

COMPETENCIA	1	2	3	4	5
Compromiso				17	1
Creatividad.			4	10	4
Comunicación				17	0
Razonamiento critico.			5	10	3
Integridad			3	12	3
Sensibilidad hacia temas ambientales.			1	12	5
Habilidad analítica.		2	3	6	8
Capacidad de Gestión.		2	3	7	6
Trabajo en equipo.				18	
Aprendizaje autónomo.		2	2	7	7
Capacidad para administrar		1		8	9

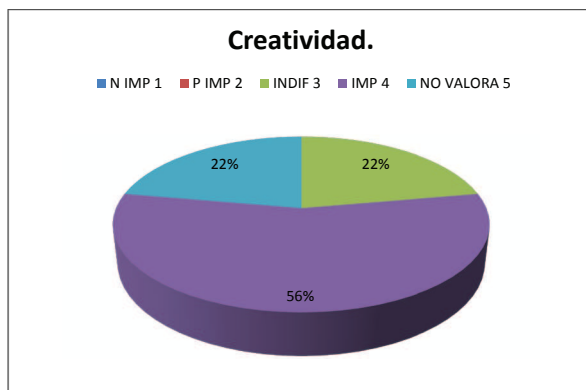
Gráfico No 6



El 94% cree que la competencia compromiso es importante y el 6% no la valora, si vemos el cuadro # 6 , el 94% son 17 de los encuestados y solo 1 no lo considera competencia, para la empresa esta competencia es importante para los líderes de mesa, más no para los supervisores.

Fuente: Encuesta realizada en la planta enlatadora de atún.  
Elaboración: Karla Morán González.

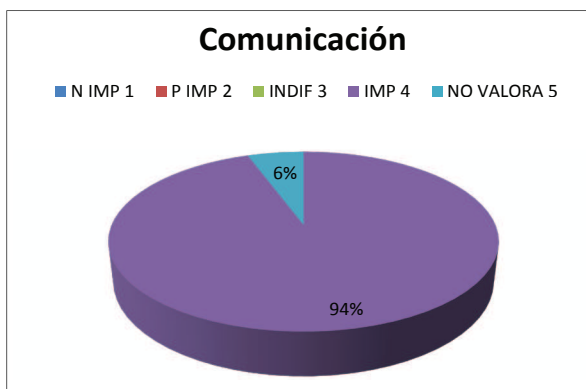
Gráfico No 6.1



Fuente: Encuesta realizada en la planta enlatadora de atún.  
Elaboración: Karla Morán González.

Esta competencia no corresponde ni a los supervisores ni líderes de mesa, sin embargo el 56% o 10 de los encuestados la consideran importante, para el 22% o 4 encuestados es indiferente y el otro 22% o 4 encuestados más, no la valoran.

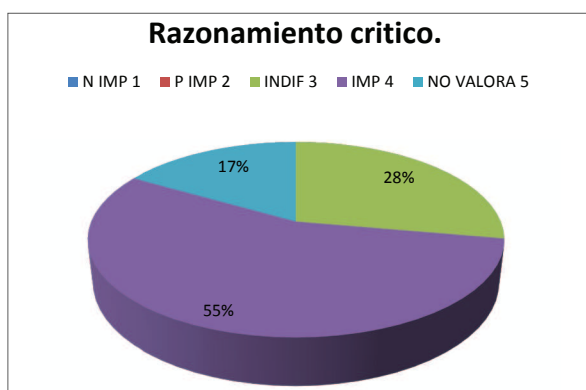
Gráfico No 6.2



Fuente: Encuesta realizada en la planta enlatadora de atún.  
Elaboración: Karla Morán González.

Comunicación es una competencia laboral importante, tanto para los líderes como para los supervisores, el 94% o 17 de los encuestados creen que es muy importante y solo un 6% o un encuestado no la valora.

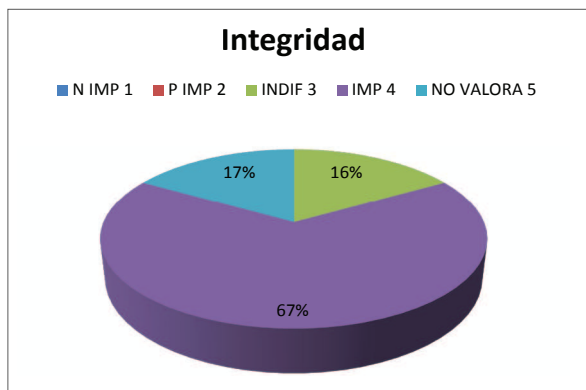
Gráfico No 6.3



Fuente: Encuesta realizada en la planta enlatadora de atún.  
Elaboración: Karla Morán González.

Razonamiento Crítico, el 55% o 10 de los encuestados, creen que es importante, para el 28% o 5 encuestados es indiferente y el 17% o 3 encuestados no la valora, pero esta competencia no está considerada en los perfiles ni de los supervisores ni de las líderes de mesa

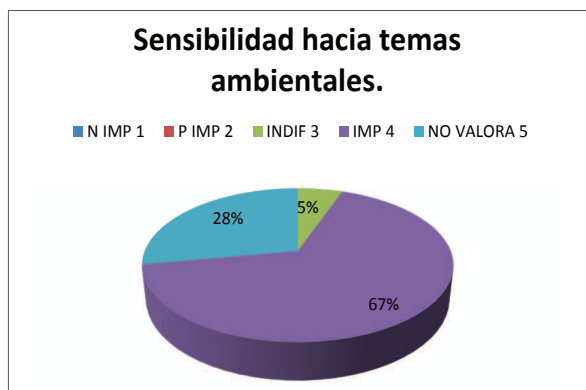
Gráfico No 6.4



Fuente: Encuesta realizada en la planta enlatadora de atún.  
Elaboración: Karla Morán González.

Como lo muestra el gráfico, el 67% o 12 de los encuestados, creen que la integridad es una competencia muy importante, para el 17% o 3 de los encuestados no es importante, y para los otros 3 es decir el 16% es indiferente, esta competencia se aplica solo para los supervisores.

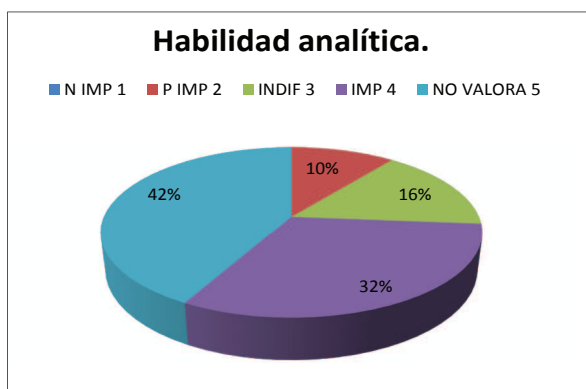
Gráfico No 6.5



Fuente: Encuesta realizada en la planta enlatadora de atún.  
Elaboración: Karla Morán González.

De las 18 personas, 12 de ellas equivalentes al 67%, creen que esta competencia es importante, 5 personas es decir el 28% no la valora y para 1 persona que es el 5% es indiferente, la empresa no tiene considerada a esta competencia en ninguno de los dos perfiles, pero tanto supervisores como líderes creen que si lo es.

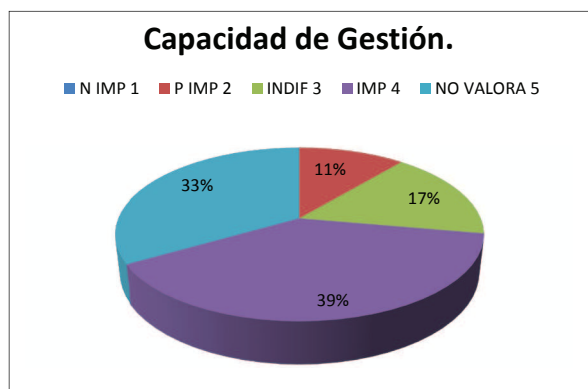
Gráfico No 6.6



Fuente: Encuesta realizada en la planta enlatadora de atún.  
Elaboración: Karla Morán González.

De los 18 encuestados 8 que equivalen al 42%, no valoran esta competencia, 6 que equivalen 32% la consideran importante, para 3 personas que corresponden al 16% les es indiferente y 2 que son el 10% la consideran poco importante, esta es una competencia laboral para los supervisores.

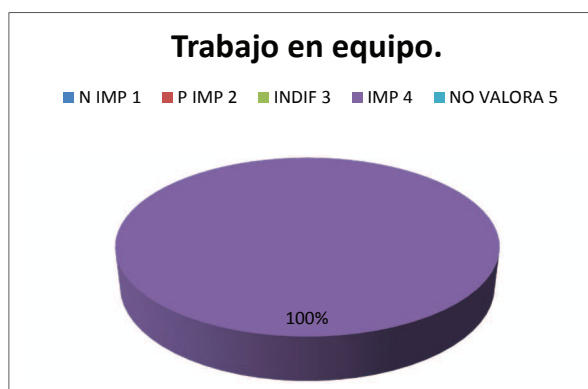
Gráfico No 6.7



Fuente: Encuesta realizada en la planta enlatadora de atún.  
Elaboración: Karla Morán González.

De las 18 personas encuestadas, 7 de ellas que equivalen al 39% la consideran importante, 6 contestaron no importante es decir el 33%, 3 que corresponde al 17% la consideran indiferente y solo 2 que equivale al 11% la cree poco importante, esta competencia no está considerada en ninguno de los dos cargos.

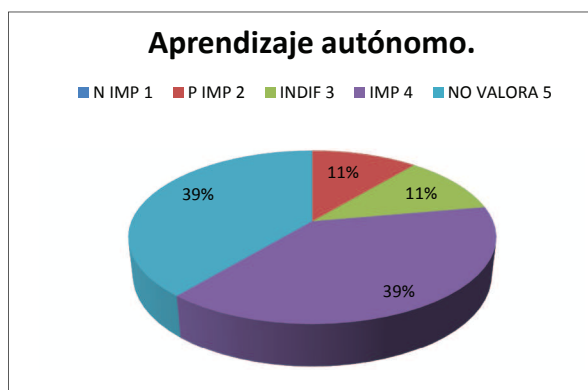
Gráfico No 6.8



Fuente: Encuesta realizada en la planta enlatadora de atún.  
Elaboración: Karla Morán González.

Para las 18 personas encuestadas que corresponde al 100%, esta competencia es importante, esta competencia si está incluida dentro de sus perfiles.

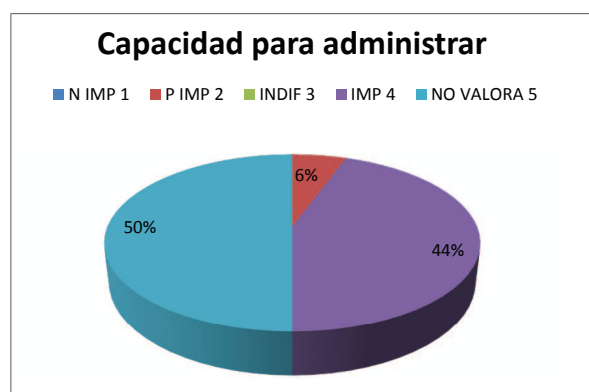
Gráfico No 6.9



Fuente: Encuesta realizada en la planta enlatadora de atún.  
Elaboración: Karla Morán González.

De la encuesta realizada a las 18 personas, 7 que equivalen al 39%, creen que es importante, otro 39% no la valoran, 2 personas o el 11% señalan que es poco importante y el otro 11% restante la consideran indiferente. Esta no es una competencia para ninguno de los 2 cargos.

Gráfico No 6.10



Fuente: Encuesta realizada en la planta enlatadora de atún.  
Elaboración: Karla Morán González.

De la muestra tomada a las 18 personas que son el 100%, 9 de ellas que son el 50% no la valoran, para el 44% es importante y una piensa que es poco importante, es decir el 6%. Esta no es una competencia para ninguno de los dos cargos.

### ANÁLISIS TOTAL DE LA PREGUNTA No 6.

Los cargos de líderes de mesa y supervisores tienen definidas 3 competencias similares que son : Compromiso, Comunicación y Trabajo en equipo, de la lista de 11 competencias que se encuentran en el cuadro # 6, los dos grupos coincidieron en identificarlas en su orden de importancia quedando de la siguiente manera: Trabajo en equipo 100%, Comunicación 94% y Compromiso 94%, pero estas competencias las han identificado por las funciones que desempeñan día a día y tomando en cuenta que el 67% de las/los encuestadas/dos tienen más de 10 años en el mismo cargo y son las líderes de mesa tal como lo muestra el gráfico # 2.1 y el cuadro 2 respectivamente.

Las ocho restantes competencias, que fueron expuestas en el cuadro a valorar, solo dos más están consideradas dentro de los perfiles de los cargos de supervisores, teniendo el siguiente porcentaje y valoración: Integridad, el 67% de los encuestados la consideran importante y Habilidad Analítica el 47% no la valora.

Por lo tanto las 18 personas que son el 100% de los encuestados, identifican las competencias que tienen en sus respectivos cargos, pero no las diferencian de las 6 competencias restantes que no forman parte del perfil de sus cargos, ya que a competencias como creatividad un 56% de los encuestados la consideran importante, como lo muestra el gráfico # 6.1.

Otro dato muy importante que arrojó esta encuesta es la valoración que le dan a la competencia #6, sensibilidad hacia temas ambientales con un 67%, esta no está considerada en ninguno de los cargos objetos de este estudio, pero dada la naturaleza de la empresa y las normas ambientales que ahora se aplican en el proceso de producción, se debe considerar incorporarla.

**4.2.1.7 Gráficos y análisis de la pregunta N° 7: Conoce usted las competencias del área que supervisa.**

Cuadro No 7

OPCIONES	Total
SI	18
NO	

Gráfico No 7



Fuente: Encuesta realizada en la planta enlatadora de atún.  
Elaboración: Karla Morán González.

De las 18 personas encuestadas, que equivalen el 100% de la muestra objeto de este estudio, indicaron que si conocen las competencias de los cargos que supervisan, en el caso de las líderes de mesa, el personal a su cargo son las operarias del área de producción, que son las que limpian el pescado de la carne negra o scrapp y los supervisores son los jefes inmediatos de las líderes de mesa, operarios de empaque, operarios de maquinas, operarios de limpieza entre otros, tal como lo muestra el organigrama del área de producción de la planta enlatadora de atún.

**4.2.1.8 Las competencias laborales de los cargos que supervisa valórelas en el siguiente cuadro de acuerdo a la escala indicada.**

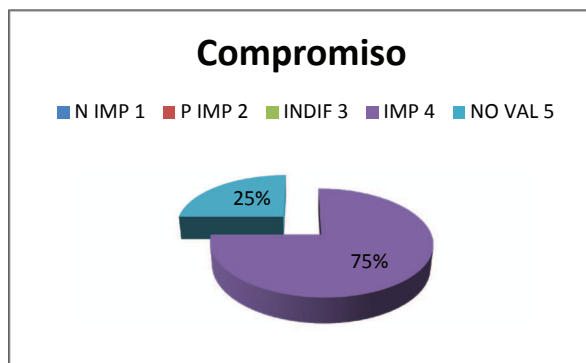
Cuadro No 8

VALORACION		
1. nada importante	3. indiferente	5. no valora
2. poco importante	4. importante	

	N IMP	P IMP	INDIF	IMP	NO VAL
COMPETENCIA	1	2	3	4	5
Compromiso				3	1
Creatividad.		1	1	2	
Comunicación				3	1
Razonamiento critico.		1	2	1	
Integridad		1	1	2	
Sensibilidad hacia temas ambientales.			1	2	1
Habilidad analítica.		1	1	1	1
Capacidad de Gestión.		2	1	1	
Trabajo en equipo.		1		3	
Aprendizaje autónomo.		2	1	1	
Capacidad para administrar	1	1		2	

#### 4.2.1.8.1 Gráficos y análisis de la pregunta N° 8 realizada a los supervisores.

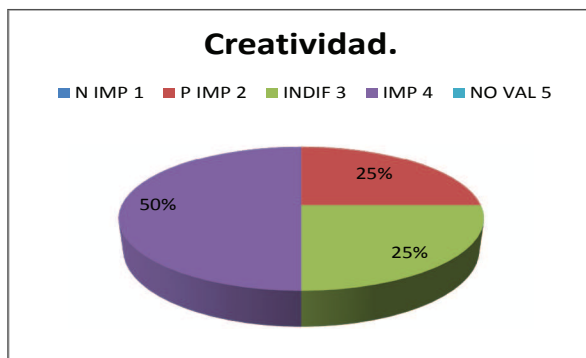
Gráfico No 8



De los 4 supervisores encuestados, que corresponden al 100%, 3 de ellos o el 75% consideran que el compromiso en sus supervisados es una competencia importante, mientras 1 de ellos que representa el 25% no lo valora. Esta si es una competencia de los cargos supervisados.

Fuente: Encuesta realizada en la planta enlatadora de atún.  
Elaboración: Karla Morán González.

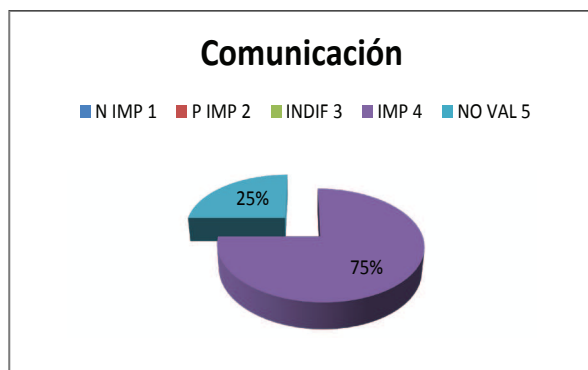
Gráfico No 8.1



De los 4 supervisores encuestados, que corresponden al 100%, 2 de ellos o el 50% consideran que la creatividad es una competencia importante mientras 1 de ellos que representa el 25% es indiferente y el otro 25% es poco importante. Esta no es una competencia de los cargos supervisados.

Fuente: Encuesta realizada en la planta enlatadora de atún.  
Elaboración: Karla Morán González.

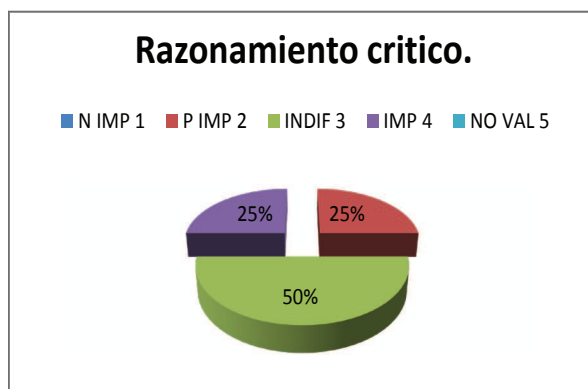
Gráfico No 8.2



Fuente: Encuesta realizada en la planta enlatadora de atún.  
Elaboración: Karla Morán González.

En el presente gráfico, de los 4 supervisores encuestados que corresponden al 100%, 3 de ellos o el 75% consideran que la comunicación es una competencia importante, mientras 1 de ellos que representa el 25% no lo valora. Esta si es una competencia de los supervisados.

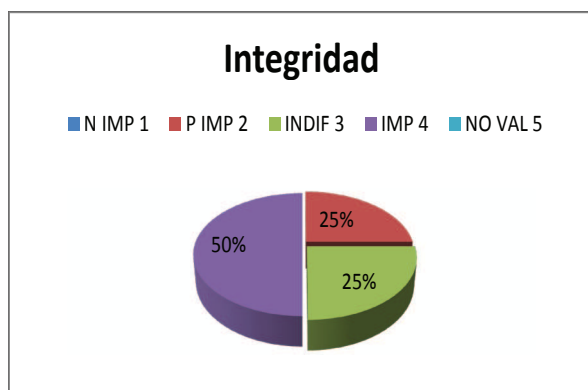
Gráfico No 8.3



Fuente: Encuesta realizada en la planta enlatadora de atún.  
Elaboración: Karla Morán González.

En el gráfico de los 4 supervisores encuestados, que corresponden al 100%, 2 de ellos o el 50%, consideran que el razonamiento crítico es una competencia indiferente, mientras que para 1 de ellos que representa el 25% es poco importante y para el otro 25% es importante. Esta no es una competencia de los supervisados.

Gráfico No 8.4

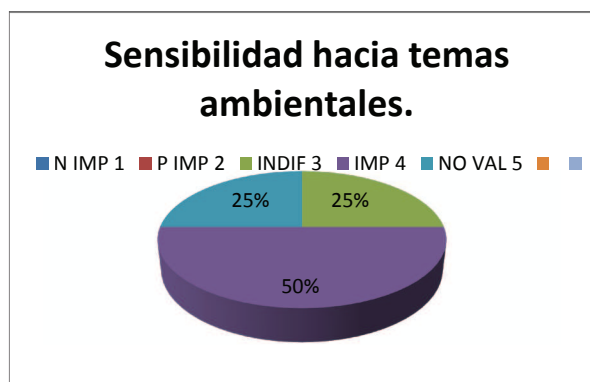


Fuente: Encuesta realizada en la planta enlatadora de atún.  
Elaboración: Karla Morán González.

De los 4 supervisores, 2 de ellos que son el 50%, creen que la integridad es una competencia importante, un 25% la considera poco importante y el otro 25% indiferente. Esta no es una competencia de los cargos supervisados.



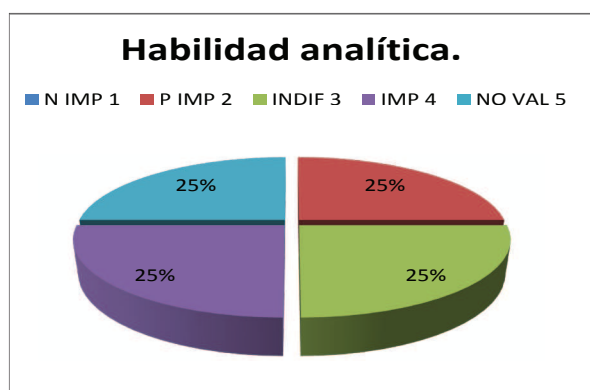
Gráfico No 8.5



Fuente: Encuesta realizada en la planta enlatadora de atún.  
Elaboración: Karla Morán González.

De los 4 supervisores encuestados, que corresponden al 100%, 2 de ellos o el 50% consideran que esta competencia es importante, mientras que el 25% es indiferente y el otro 25% cree que no es importante. Esta no es una competencia de los cargos supervisados.

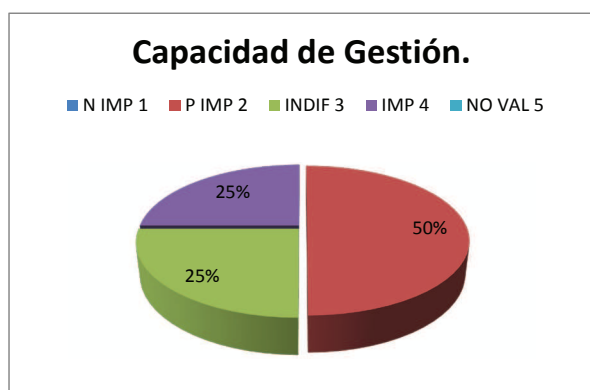
Gráfico No 8.6



Fuente: Encuesta realizada en la planta enlatadora de atún.  
Elaboración: Karla Morán González.

De los supervisores encuestados, 1 de ellos que es el 25%, considera esta competencia importante, otro 25% indiferente, otro 25% poco importante y el último 25% no lo valora. Esta no es una competencia de los cargos supervisados.

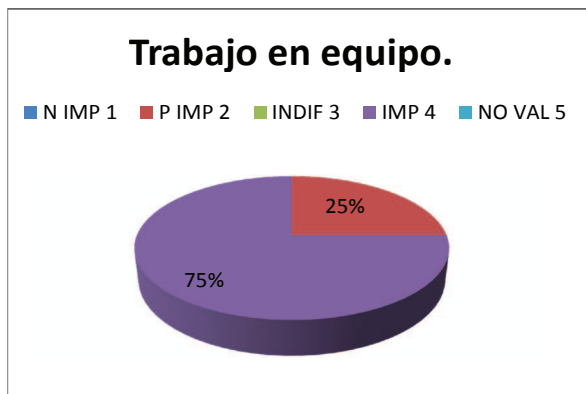
Gráfico No 8.7



Fuente: Encuesta realizada en la planta enlatadora de atún.  
Elaboración: Karla Morán González.

De los 4 supervisores que representan el 100%, 2 de ellos que son el 50%, creen que la capacidad de gestión es una competencia poco importante, un 25% la considera importante y el otro 25% indiferente. Esta no es una competencia de los cargos supervisados.

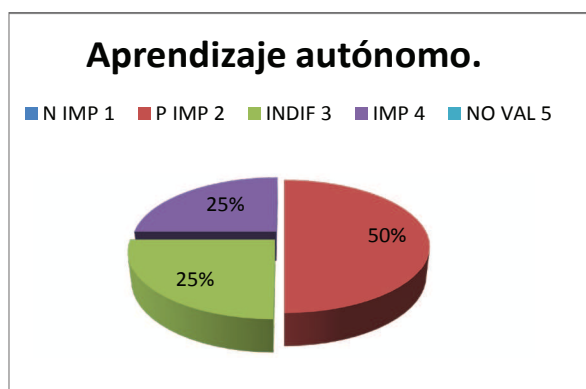
Gráfico No 8.8



Fuente: Encuesta realizada en la planta enlatadora de atún.  
Elaboración: Karla Morán González.

En el presente gráfico, de los 4 supervisores encuestados que corresponden al 100%, 3 de ellos o el 75% consideran que esta competencia es importante, mientras que para 1 de ellos que representa el 25% es poco importante. Esta si es una competencia de los cargos supervisados.

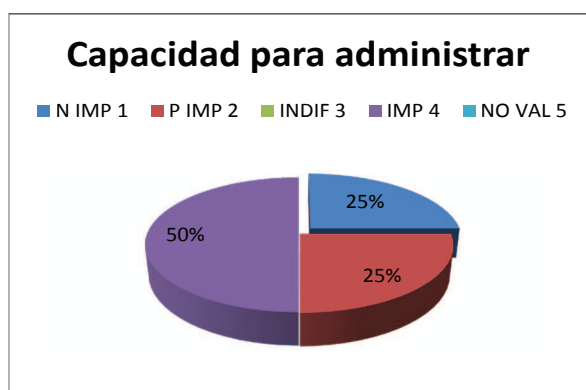
Gráfico No 8.9



Fuente: Encuesta realizada en la planta enlatadora de atún.  
Elaboración: Karla Morán González.

El gráfico muestra que de los 4 supervisores, para 2 de ellos que significa el 50% esta competencia es poco importante, otro 25% cree que es indiferente y el otro 25% la considera importante. Esta no es una competencia de los cargos supervisados.

Gráfico No 8.10



Fuente: Encuesta realizada en la planta enlatadora de atún.  
Elaboración: Karla Morán González.

De los 4 supervisores, que representan el 100%, 2 de ellos que son el 50% , creen que la capacidad de administrar es una competencia poco importante, un 25% la considera poco importante y el otro 25% no la valora. Esta no es una competencia de los cargos supervisados.

**Análisis total de la pregunta # 8 en la encuesta realizada a los supervisores del área de producción de atún.**

Los cargos de los cuales son jefes inmediatos los supervisores tienen las mismas competencias, estas son: **Compromiso, Comunicación y Trabajo en equipo** a más de las destrezas y habilidades que requiere el perfil del cargo.

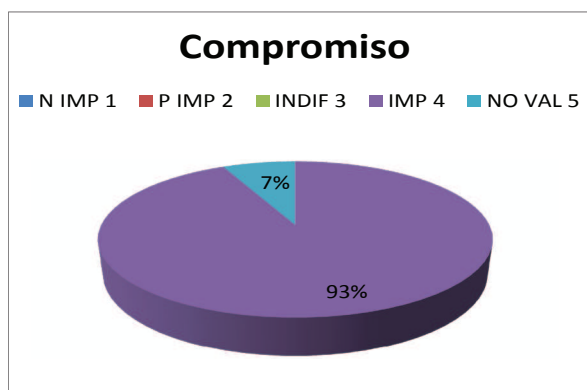
El resultado arrojado en la encuesta, nos muestra que estas tres competencias son identificadas dentro de la lista que se les dio a escoger a los supervisores. De los 4 supervisores, 3 que corresponden al **75%** de los encuestados creen que el **Compromiso** es una competencia muy importante, como lo muestra el Gráfico # 8, el mismo porcentaje de **75%** para la competencia de **Comunicación** según el Gráfico # 8.2 y otro **75%** para **Trabajo en Equipo** como lo muestra el Gráfico 8.8, todos coinciden en calificarlas de muy importantes. Estos datos demuestran que si identifican las competencias, mas no que las conocen ya que de la lista de 11 competencias, el resto también las valoran y en un mismo nivel de importancia, cuando estos cargos no las requieren y la empresa tampoco las contemplan en sus perfiles.

**4.2.1.8.2 Gráficos y análisis de la pregunta Nº 8 realizada a los líderes de mesa.**

Cuadro No 8.1

	N IMP	P IMP	INDIF	IMP	NO VAL
COMPETENCIAS	1	2	3	4	5
Compromiso				13	1
Creatividad.			2	8	4
Comunicación				14	
Razonamiento crítico.		1	1	4	8
Integridad				8	6
Sensibilidad hacia temas ambientales.			1	7	6
Habilidad analítica.		1		3	10
Capacidad de Gestión.				5	9
Trabajo en equipo.				14	
Aprendizaje autónomo.			2	7	5
Capacidad para administrar				5	9

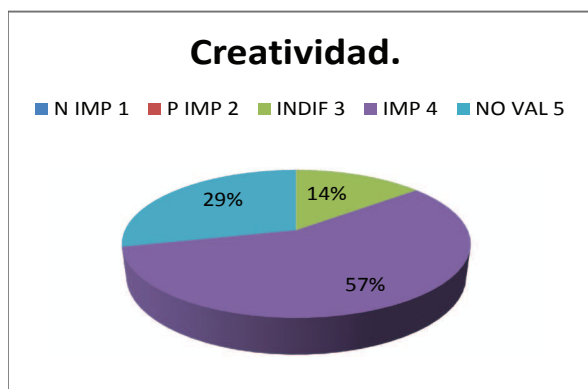
Gráfico No 8.11



De las 14 líderes encuestadas, que corresponden al 100%, el 93% o 13 de ellas creen que esta competencia es importante y solo una o el 7% no la valora.

Fuente: Encuesta realizada en la planta enlatadora de atún.  
Elaboración: Karla Morán González.

Gráfico No 8.12



Fuente: Encuesta realizada en la planta enlatadora de atún.  
Elaboración: Karla Morán González.

De las 14 personas encuestadas , 8 de ellas que corresponden al 57%, valoran a esta competencia como importante, el 29% que son 4 personas no la valoran y el 14% que son 2 personas les parece indiferente.

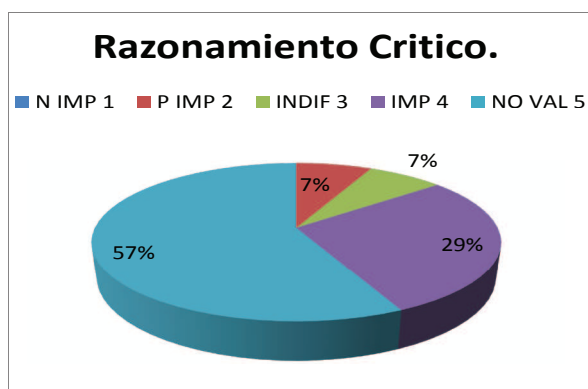
Gráfico No 8.13



Fuente: Encuesta realizada en la planta enlatadora de atún.  
Elaboración: Karla Morán González.

De las 14 personas encuestadas que corresponden al 100% , valoraron a la competencia comunicación como importante.

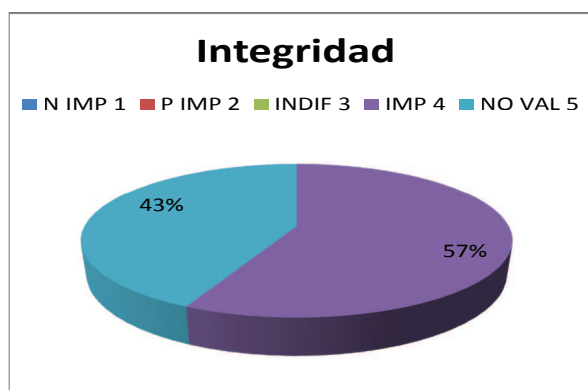
Gráfico No 8.14



Fuente: Encuesta realizada en la planta enlatadora de atún.  
Elaboración: Karla Morán González.

El 57% que corresponde a 8 encuestadas no valoran a esta competencia , el 29% que equivale a 4 personas cree que es importante , una que es el 7%, la califica como indiferente y el otro 7% poco importante.

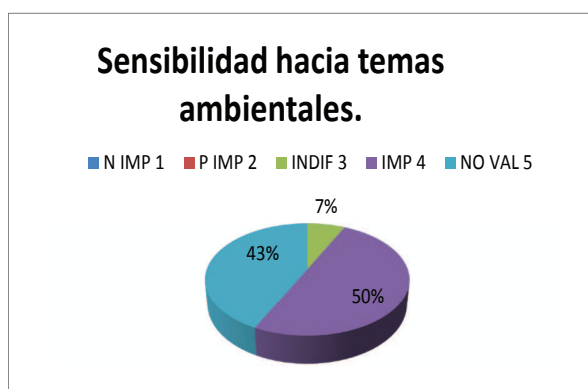
Gráfico No 8.15



Fuente: Encuesta realizada en la planta enlatadora de atún.  
Elaboración: Karla Morán González.

De las 14 líderes encuestadas, 8 de ellas que corresponden al 57% la valoran a como importante y el 43% que equivale a 6 encuestadas no la valoran.

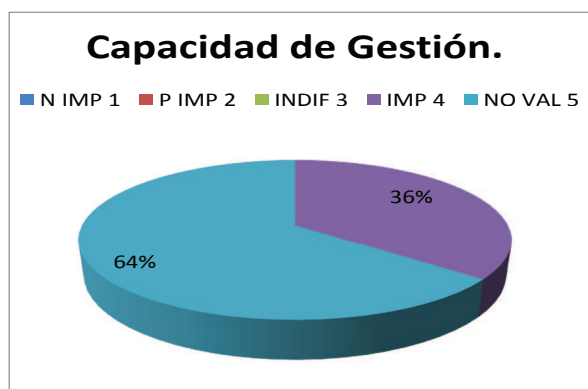
Gráfico No 8.16



Fuente: Encuesta realizada en la planta enlatadora de atún.  
Elaboración: Karla Morán González.

De 14 líderes encuestadas, 7 de ellas que corresponden al 50%, valora esta competencia como importante, el 43% equivalente a 6 líderes no la valoran, y una de ellas que es el 7% la valora como indiferente.

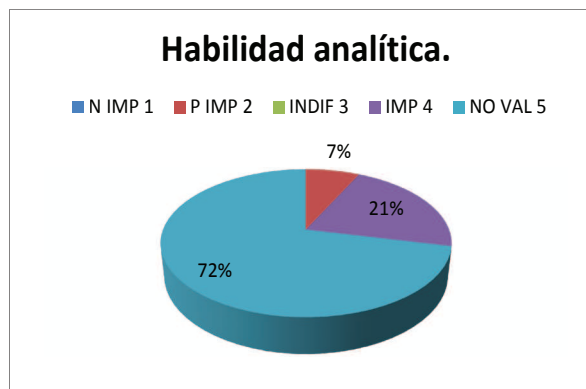
Gráfico No 8.17



Fuente: Encuesta realizada en la planta enlatadora de atún.  
Elaboración: Karla Morán González.

De las 14 líderes encuestadas, 9 de ellas que corresponden al 64% no evaluaron esta competencia y las 5 restantes que equivalen al 36% la evalúan como importante.

Gráfico No 8.18



Fuente: Encuesta realizada en la planta enlatadora de atún.  
Elaboración: Karla Morán González.

De las 14 líderes encuestadas, 10 de ellas que representan el 72% no valoran esta competencia, 3 que son el 21% la consideran importante y solo el 7% poco importante.

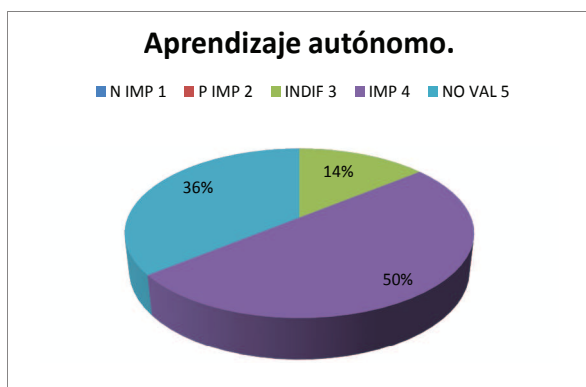
Gráfico No 8.19



Fuente: Encuesta realizada en la planta enlatadora de atún.  
Elaboración: Karla Morán González.

De las 14 líderes encuestadas, que son el 100%, valoran como importante esta competencia.

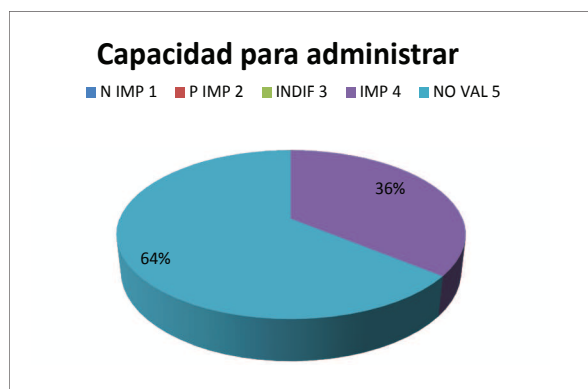
Gráfico No 8.20



Fuente: Encuesta realizada en la planta enlatadora de atún.  
Elaboración: Karla Morán González.

De las 14 Líderes encuestadas, 7 o el 50% valoran como importante esta competencia, mientras que el 38% o 5 de las encuestadas, no la valoran y solo 2 de ellas o el 14% la consideran indiferente.

Gráfico No 8.21



De las 14 líderes encuestadas, 9 de ellas que corresponden al 64% no evaluaron esta competencia y las 5 restantes que equivalen al 36% la consideran importante.

Fuente: Encuesta realizada en la planta enlatadora de atún.  
Elaboración: Karla Morán González.

### ***Análisis total de la pregunta # 8 en la encuesta realizada a los líderes de mesa del área de producción de atún.***

Las 14 líderes de mesa objetos de esta encuesta, tienen bajo su supervisión a las Operarias de Limpieza de Pescado, cuyas competencias, son : ***Compromiso, Comunicación, Trabajo en Equipo, Iniciativa, Integridad y ética*** todas en un grado B de importancia, de estas seis competencias, cuatro estaban dentro del cuadro que tuvieron que evaluar como lo muestra el Cuadro # 8.1, de estas 14 líderes, 13 de ellas, que corresponden al 93% reconoce como importante la competencia de Comunicación, como lo muestra el Gráfico #8.11; también las 14 líderes lo que equivale al 100% valoran a la competencia Comunicación como importante como lo muestra el Gráfico #8.13 y a la competencia Trabajo en Equipo las 14 encuestadas es decir el 100% lo consideran muy importante finalmente a la competencia Integridad 8 de las encuestadas o el 57% la valoran como importante, Gráfico 8.15.

Por lo tanto las líderes de mesa, si conocen las competencias de sus supervisadas, aunque también dan valoraciones un poco altas al resto de competencias, que no están consideradas en los cargos y la empresa tampoco las valora, hay que recalcar que tal como lo muestra el Gráfico #2 los cargos de líderes de mesa, en la actualidad están siendo ocupados por personas que tienen entre 10 y 30 años laborando en la empresa y desempeñando las mismas funciones.

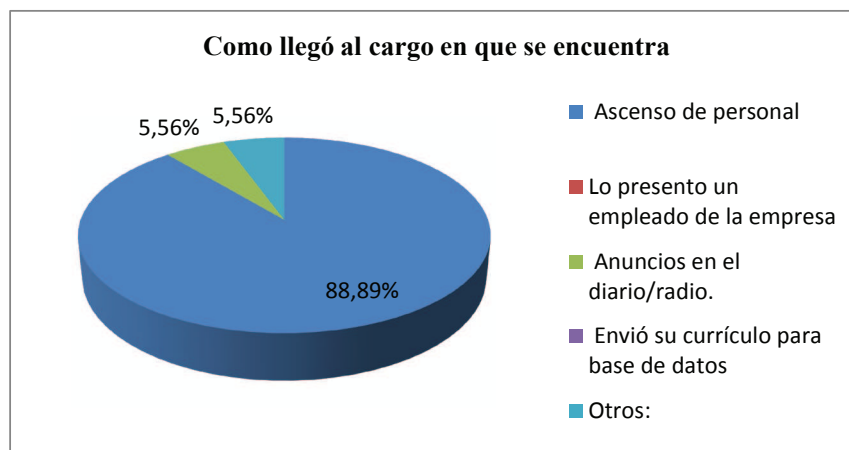
**4.2.1.9 Gráficos y análisis de la pregunta N° 9: Cómo llego al cargo en el que se encuentra.**

Cuadro No 9

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Ascenso de personal	16	88,9
Lo presento un empleado de la empresa		
Anuncios en el diario/radio.	1	5,6
Envió su currículum para base de datos		
Otros:	1	5,6
Total	18	100,0

Fuente: Encuesta realizada en la planta enlatadora de atún.  
Elaboración: Karla Morán González.

Gráfico No 9



Fuente: Encuesta realizada en la planta enlatadora de atún.  
Elaboración: Karla Morán González.

**Análisis.**

De las 18 personas encuestadas, las cuales representan el 100% de los líderes y supervisores, 16 de ellos o el 88,90% han llegado a los cargos en los que están por ascenso de personal, un 5,56% o 1 de ellos por anuncios en la radio y el otro 5,56% por otros, específicamente por escuchar el rumor de que necesitaban un supervisor y fue a entregar su carpeta.

Por lo tanto, la mayoría del personal fue ascendida después de estar desempeñando cargos de menor rango, en el caso de las líderes, primero fueron operarias de limpieza de pescado.



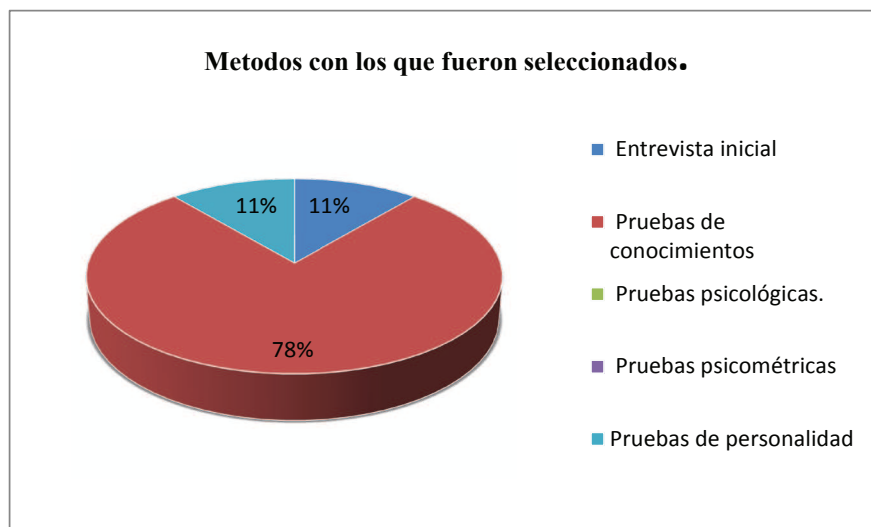
**4.2.1.10 Gráficos y análisis de la pregunta N° 10 :¿Señale qué método utilizaron para saber si usted estaba apto para este cargo?**

Cuadro No 10

Metodos	Cantidad	Porcentaje
Entrevista inicial	2	11
Pruebas de conocimientos	14	78
Pruebas psicológicas.		
Pruebas psicométricas		
Pruebas de personalidad	2	11
Total	18	100

Fuente: Encuesta realizada en la planta enlatadora de atún.  
Elaboración: Karla Morán González.

Gráfico No 10



Fuente: Encuesta realizada en la planta enlatadora de atún.  
Elaboración: Karla Morán González.

**Análisis.**

Como muestra el gráfico de las 18 personas encuestadas, 14 de ellas que representan el 78 % fueron seleccionadas por pruebas de conocimientos, 2 de ellas que equivale el 11% con una entrevista inicial y el otro 11% con pruebas de personalidad.

Por lo tanto los métodos de selección que utiliza la empresa para seleccionar a las líderes de mesa y supervisores son los básicos y no por competencias.

#### 4.2.1.11 Gráficos y análisis de la pregunta N° 11: ¿Ha asistido a capacitaciones en los últimos 3 años ?

Cuadro No 11

Opciones	Cantidad	Porcentaje
SI	18	100
NO		
Total	18	100

Fuente: Encuesta realizada en la planta enlatadora de atún.  
Elaboración: Karla Morán González.

Gráfico No 11



Fuente: Encuesta realizada en la planta enlatadora de atún.  
Elaboración: Karla Morán González.

#### Análisis.

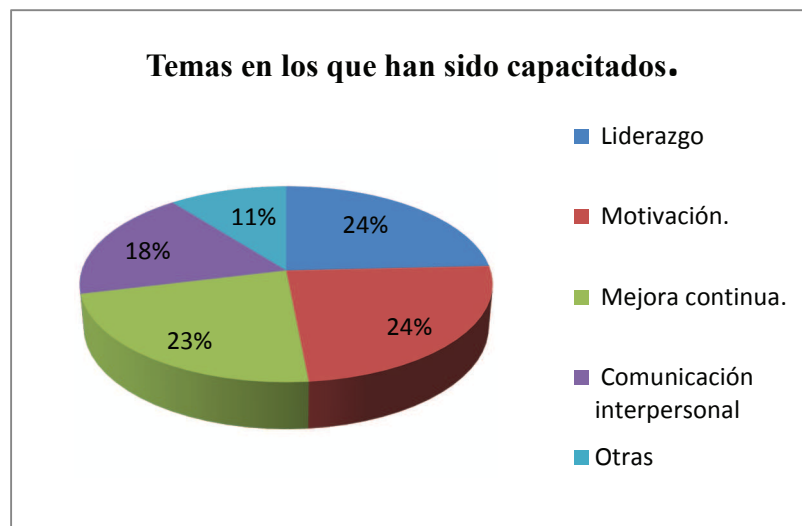
De las 14 personas encuestadas entre líderes de mesa y supervisores que representan al 100% todas han recibido capacitación en lo últimos tres años, lo que significa que la empresa invierte en desarrollar capacidades en su personal.

**4.2.1.12 Gráficos y análisis de la pregunta N° 12: Señale en las opciones los temas relacionados con las últimas capacitaciones recibidas.**

Cuadro No 12

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Liderazgo	16	24
Motivación.	16	24
Mejora continua.	15	23
Comunicación interpersonal	12	11
Otras	7	18
Total		100

Gráfico No 12



Fuente: Encuesta realizada en la planta enlatadora de atún.  
Elaboración: Karla Morán González.

**Análisis.**

De las 18 personas encuestadas, 16 de ellas o el equivalente al 24% han sido capacitadas en liderazgo y motivación, 15 es decir el 20% se han capacitado en mejora continua, 12 de ellas o el 11% en comunicación interpersonal y el 18 % o 7 personas la empresa las ha capacitado en otros temas.

Por lo tanto, la empresa ha direccionado las capacitaciones en desarrollar o mejorar las capacidades del personal inherentes a la supervisión de personas.

### 4.2.1.13 Gráficos y análisis de la pregunta N° 13: *Qué función de las que tiene que cumplir le resultó más complicada y Por qué?*

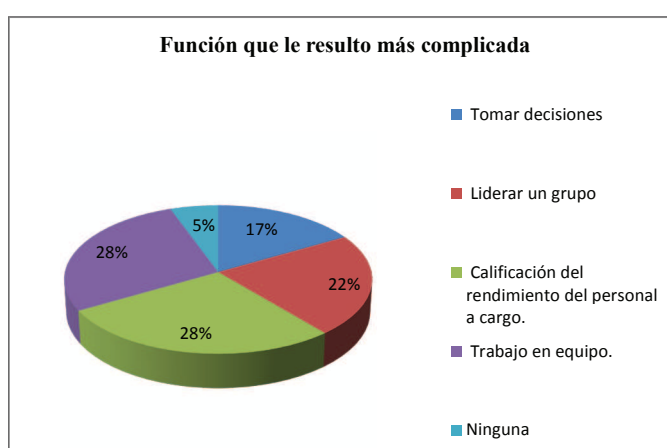
Cuadro No 13

Funciones	Cantidad	Porcentaje
Tomar decisiones	3	17
Liderar un grupo	4	22
Calificación del rendimiento del personal a cargo.	5	28
Trabajo en equipo.	5	28
Ninguna	1	5
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100</b>

Cuadro No 13.1

Por que?	Porcentaje
Miedo a equivocarse	17
Problemas con el personal antiguo no acepta ordenes	50
No contesto	5
<b>Total</b>	<b>100</b>

Gráfico No 13



Fuente: Encuesta realizada en la planta enlatadora de atún.  
Elaboración: Karla Morán González.

#### Análisis .

De las 18 personas encuestadas, a 5 de ellas que equivale al 28% les resultó más complicado, **calificar el rendimiento del personal a su cargo**, otras 5 más contestaron que lo que más se les complicó fue el Trabajo en Equipo, a 4 o al 22% Liderar un Grupo, un 17% o 3 de ellas Tomar Decisiones y solo a 1 de ellos es decir el 5% no tuvo ningún problema.

Al preguntarles, Por qué?: Un 28% o 5 de ellas contestaron que por problemas con el personal, un 17% o 3 de ellas por miedo a equivocarse, un 50% o 9 de ellas por que el personal antiguo no acepta ordenes, y solo un 5% o uno de ellas no contestó.

Por lo tanto, las personas que llegaron a estos cargos, superando pruebas solo de observación, del trabajo manual que diariamente desempeñaban, sin evaluar sus competencias, no sabían como enfrentar situaciones, que se presentan cuando se trabaja con grupos humanos diversos, con los años, estas competencias se han ido desarrollando, con capacitaciones constantes y con la experiencia que da el día a día realizando una actividad, ya que como lo demuestra el Gráfico # 2.1 el 67% de los encuestados tienen mas de 10 años en el cargo.

## *CAPITULO V*

### *5. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS Y OBJETIVOS.*

#### *5.1 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS.*

La hipótesis planteada en la presente investigación se expresa de la siguiente manera:

La inexistencia de una adecuada selección de personal por competencias priva al área de producción de la planta atunera de un instrumento fundamental para una óptima gestión del recurso humano.

La inexistencia de una adecuada selección de personal por competencias, también llamada variable independiente, se puede comprobar en las diversas respuestas dadas en la encuesta que se les realizó a los supervisores y líderes de mesa, en el gráfico # 9 se demuestra que de las 18 personas encuestadas, las cuales representan el 100% de los líderes y supervisores, 16 de ellos o el 88,90% han llegado a los cargos en los que están por ascenso de personal, un 5,56% o 1 de ellos por anuncios en la radio y el otro 5,56% por otros.

Por lo tanto, la mayoría del personal fue seleccionada después de estar desempeñando cargos de menor rango, mas no porque tenían las competencias que el cargo requería, esto se evidencia en la pregunta # 10 en donde como muestra el gráfico # 10 de las 18 personas encuestadas, 14 de ellas que representan el 78 % fueron seleccionadas por pruebas de conocimientos, 2 de ellas que equivale el 11% con una entrevista inicial y el otro 11% con pruebas de personalidad. Por lo tanto los métodos de selección que utiliza la empresa para seleccionar a las líderes de mesa y supervisores son los básicos y no por competencias.

Otra muestra que complementa las dos anteriores respuestas es la pregunta # 13, en el gráfico # 13 de las 18 personas encuestadas, a 5 de ellas que equivale al 28% les resultó más complicado, **calificar el rendimiento del personal a su cargo**, otras 5 más contestaron que lo que más se les complicó fue el Trabajo en Equipo, a 4 o al 22% Liderar un Grupo, un 17% Tomar Decisiones y solo a 1 de ellos es decir el 5% no tuvo ningún problema.

Al preguntarles, Por qué?: Un 28% o 5 de ellas contestaron que por problemas con el personal, un 17% o 3 de ellas por miedo a equivocarse, un 50% o 9 de ellas porque el personal antiguo no

acepta ordenes, y solo un 5% o uno de ellas no contestó. Por lo tanto, las personas que llegaron a estos cargos, superando pruebas solo de observación, del trabajo manual que diariamente desempeñaban, sin evaluar sus competencias, no sabían como enfrentar situaciones, que se presentan cuando se trabaja con grupos humanos diversos, con los años, estas competencias se han ido desarrollando, con capacitaciones constantes y con la experiencia que da el día a día realizando una actividad, ya que como lo demuestra el gráfico número 2.1 el 67% de los encuestados tienen más de 10 años en el cargo.

En cuanto a la segunda variable dependiente óptima gestión del recurso humano, esta se ha visto limitada por que la empresa no ha tenido una selección de personal por competencias y queda demostrado en la pregunta 12 en el gráfico número 12, donde las 18 personas encuestadas, 16 de ellas o el equivalente al 24% han sido capacitadas en liderazgo y motivación, 15 es decir el 20% se han capacitado en mejora continua, 12 de ellas o el 11% en comunicación interpersonal y el 18 % han sido capacitadas en otros temas.

Por lo tanto, la empresa ha direccionado las capacitaciones en desarrollar y mejorar las capacidades de sus supervisores y como se demuestra en el gráfico número 2.1 el 67% de lo encuestados tienen más de 10 años en el cargo, de esta forma la empresa ha invertido tiempo y recursos económicos en darles a este personal las competencias que sus cargos requerían y los cuales no tenían al momento de ser contratados, esto es ratificado en la entrevista al Jefe de Operaciones, al afirmar que al seleccionar por competencias el aprendizaje sería más rápido y estarían alineados con los objetivos de la empresa.

Otro indicador de la limitación de una óptima gestión del recurso humano, es el no conocer las competencias que tienen sus cargos y la de sus supervisados, esto se demuestra en la pregunta número 5 que aunque como muestra el gráfico número 5 el 100% dicen sí conocerlas, en el momento de valorarlas no las tienen debidamente identificadas, como lo indica el cuadro número 6, sin olvidar que la empresa si tiene los cargos y sus perfiles con sus competencias debidamente definidas, como lo confirma la Gerente de Recursos Humanos en la pregunta número 4 en la entrevista que se le realizó para esta investigación y como consta en los anexos de este documento.

## **5.2 ALCANCE DE OBJETIVOS.**

### **OBJETIVO GENERAL.**

Determinar si la implementación de una adecuada selección del personal por competencias en los niveles de supervisión en el área de producción, optimiza la gestión del recurso humano en la planta atunera; Este objetivo se cumple en la descripción de las dos variables, en los resultados que arrojó todo el proceso que se hizo para esta investigación, en donde se evidencia que al seleccionar por competencias, la empresa ahorraría tiempo y dinero en capacitar al personal y ganaría en productividad y rendimiento.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS.**

Los objetivos específicos que fueron planteados en esta investigación se cumplen de la siguiente manera:

- Averiguar qué métodos de selección de personal utiliza actualmente el área de producción de la planta atunera: en las entrevistas realizadas a la gerente de recursos humanos y el jefe de producción se cumple este objetivo ya que ellos describen como actualmente realizan este procedimiento.
- Consultar cuáles son los cargos y competencias en los niveles de supervisión del área de producción de la planta atunera: en la entrevista realizada a la Gerente de Recursos Humanos especifica cuáles son los cargos y sus respectivas competencias.
- Indagar cuáles han sido los resultados obtenidos con los métodos de selección aplicados actualmente: en la entrevista realizada al jefe de operaciones, califica al personal que tiene a su cargo los cuales son objetos de este estudio de buenos empleados, pero como lo demuestra el gráfico número 2.1 el 67% de los encuestados tienen más de 10 años laborando en la empresa en el mismo cargo.
- Indagar los criterios que tiene la empresa para considerar idóneo al candidato que ocupe el cargo de supervisor, este objetivo se ve reflejado en el gráfico número 9 en donde el 88,90% llegaron a ser supervisores y líderes de mesa por acenso y para ser ascendidos valoraron sus habilidades y destrezas por pruebas de conocimientos como lo demuestra el gráfico #10 en donde el 78% del personal encuestado lo confirma.

- Indicar los beneficios del área de producción al seleccionar los niveles de supervisión de acuerdo a sus competencias, este objetivo queda demostrado en la entrevista realizada al Jefe de Operaciones que indica que al hacerlo la empresa ganaría tiempo, ya que este personal estaría rápidamente alineado con los objetivos de la empresa y la gerente de recursos humanos confirma esta teoría al decir que “se incrementaría el porcentaje de producción en un 90 por ciento, por que cuando se evalúa las habilidades en el personal, se puede con esa medición hacer cambios y potenciar al personal las habilidades que no las tienen desarrolladas siempre y cuando ellos lo permitan, pero si ya las tienen sería lo ideal”
- Proponer un proceso de selección por competencias para los niveles de supervisión del área de producción de la planta atunera, partiendo desde el reclutamiento sea externo o interno, este objetivo se cumple en el capítulo VI, como parte de la propuesta y recomendación concluyente de esta investigación.



## ***CAPITULO VI***

### ***6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.***

#### ***6.1 CONCLUSIONES.***

1.- Las competencias de los trabajadores son los diferentes rasgos de su personalidad, las funciones que este realiza en una organización y en los diferentes procesos que conlleva realizar una tarea, cómo los hace y todo lo que puede llegar a hacer.

2.- En el ámbito empresarial las competencias se definen como un conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que un trabajador pueda desarrollar sus funciones y tareas.

3.- Las competencias tienen ciertas características: son independientes ya que cada organización las define de acuerdo a sus estrategias y estas se reflejan en cada área dependiendo de la misión que esta tenga, son propias por que cada organización tiene sus propias competencias no hay estándares que puedan aplicarse de forma universal, son privativas ya que los empleados las aportan en el desempeño de sus funciones y tareas y evolucionan o se modifican de manera voluntaria tanto para la persona como para la empresa siguiendo los requerimientos del negocio.

4.- La selección por competencias es un bloque más de todo un modelo de gestión por competencias, que debe de seguir una empresa que se jacte de avanzar con los nuevos conceptos de administración, empresarialmente significa dar con el personal adecuado para que ayude a la organización alcanzar sus objetivos de productividad y crecimiento.

5.- El proceso de selección basado en el modelo de gestión por competencias se centra en el análisis de la adecuación entre el perfil personal propio de cada candidato que desea incorporarse a una organización y el perfil de competencias del puesto al que aspira, este perfil marca los requerimientos tanto de los conocimientos técnicos como de las cualidades profesionales.

6.- El objetivo de este proceso de selección además de encontrar a los candidatos adecuados, es el que mediante pruebas específicas, nos proporcionen la información suficiente para a partir de ellas determinar el real perfil personal de cada candidato.

## 6.2 RECOMENDACIONES

- 1.- Diseñar todo el proceso de selección por competencias **para el nivel de supervisiones del área de producción** , basándonos en los perfiles de supervisores y líderes de mesa que ya tiene la empresa definidos, tanto para la selección interna como externa.
- 2.- Establecer un marco de referencia formal y operativo para el óptimo desarrollo de este nuevo proceso y realizar las primeras acciones para la puesta en marcha .
- 3.- Definir el escenario y los principales actores que van a intervenir en este proceso cuáles van a ser sus funciones específicas para establecer así la dinámica de este nuevo proceso.
- 4.- Analizar el modelo de selección de personal existente para rescatar procedimientos valiosos como comprobación de datos y de documentos.
- 5.- Dar a conocer al personal que ocupa actualmente estos cargos, cuáles son las competencias del personal que supervisa, para que pueda existir una retroalimentación en las evaluaciones que les realicen anualmente.
- 6.- No evaluar al personal que va a promocionar a cargos superiores por la cantidad de años que labore en la empresa.
- 7.- Por la naturaleza de negocios de la empresa, incluir dentro del cuadro de competencias de estos dos cargos objetos de este estudio la siguiente competencia: ***Sensibilidad hacia temas ambientales.***
- 8.- Para futuras contrataciones y una vez puesto en marcha el nuevo proceso de selección para el nivel de supervisiones del área de producción , ir implementando área por área hasta cubrir todos los niveles de la empresa.
- 9.- Al seleccionar futuros líderes de mesa o por competencias , promoverlos con el tiempo a supervisores o a otras áreas afines, para que haya un real crecimiento profesional del personal que labora en la empresa así mismo con los supervisores.

## ***CAPITULO VII***

### **7. LA PROPUESTA.**

***7.1 TEMA: - Diseño de un proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias para el nivel de supervisión del área de producción de una planta atunera.***

#### ***7.2 ANTECEDENTES.***

La Planta enlatadora de atún , objeto de esta investigación , ubicada en la ciudad de Manta, es una empresa que tiene 63 años en el mercado, mantiene el liderazgo en el procesamiento del Atún, con la más alta calidad y a través de los años se ha transformado en una de las más grandes y modernas procesadoras de Atún de América Latina; contando hoy con un excelente equipo humano que labora con disciplina y responsabilidad para satisfacer las necesidades de los clientes nacionales e internacionales.

Actualmente, con el Mantenimiento Productivo Total (TPM) y con el establecimiento del Sistema de Calidad que reúne los requerimientos del Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos para la Prevención de Problemas de Tipo Sanitario (HACCP), busca aumentar la productividad y sobresalir con la más alta calidad en los productos que ofrece.

Siendo una empresa que brinda oportunidades de trabajo a 700 personas aproximadamente, cuenta con un proceso de reclutamiento y selección de personal básico ya sea interno o externo, aunque cuenta ya con una descripción de cargos y perfiles por competencias, la selección del personal no se realiza en base a esta, aunque se busca siempre captar los mejores recursos humanos en la compañía ya no es suficiente, pese a que por muchos años el departamento de recursos humanos, fue un simple departamento de nóminas actualmente se encuentra en un proceso de reestructuración y adaptación hacia los nuevos retos que tiene la empresa, uno de ellos es encaminar toda la empresa hacia una verdadera gestión por competencias y la selección de personal es un bloque más dentro de toda esta estructura.

En el área de producción de atún, específicamente los cargos de supervisores y líderes de mesa son los que más personal tienen a su cargo y aunque no son cargos directivos, tienen un nivel de importancia ya que de ellos depende que el personal del área de procesamiento del atún, cumpla con los procedimientos necesarios para obtener un producto final de óptima calidad.

Uno de los indicadores producto de la investigación realizada, nos demuestra que estos dos cargos están siendo ocupados por personal que inició sus labores en la empresa hace más de 20 años, aunque en esa época las teorías administrativas eran otras, son una buena forma de demostrar que las nuevas corrientes basadas en competencias, ahorran a las empresas tiempo, dinero y aumentan productividad, considerando que en el caso de personal con muchos años, están próximos a jubilarse y que para futuros reclutamientos sean internos como externos, además de que cumplan con un perfil establecido se debe evaluar las competencias que requieren los cargos y para realizar estas evaluaciones se debe diseñar un nuevo proceso de reclutamiento y selección, lo cual es el objetivo de esta propuesta.

### **7.3 OBJETIVO GENERAL.**

Diseñar un proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias para los cargos de supervisión del área de producción.

### **7.4 OBJETIVOS ESPECIFICOS.**

- Identificar y definir procesos de reclutamiento de personal, interno y externo.
- Definir el tipo de pruebas que se van a realizar de acuerdo a las competencias de cada cargo.
- Establecer las tareas y responsabilidades para cada una de estas actividades con el personal que tiene la empresa en el departamento de recursos humanos.
- Garantizar que los futuros supervisores del área además de cumplir con el perfil establecido por la empresa, tengan las competencias requeridas desde que empiecen a laborar en la misma.
- Proporcionar a la empresa personal, que les permita entender y seguir los objetivos de la organización.

### **7.5 BENEFICIARIOS**

El personal que está siendo supervisado por estos cargos y que representan casi el 60% del personal de la empresa y están dentro del área de producción de atún.

### **7.6 PRODUCTO.**

Un proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias, graficado en un flujograma y explicado paso a paso, teniendo como soporte los perfiles y competencias ya definidas por la empresa de los cargos de supervisores y líderes de mesa y designadas las responsabilidades al personal de recursos humanos que será el encargado de ejecutar el proceso.

## 7.7 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA.

Según *ALLES MARTHA ALICIA, Selección por competencias. 2006.*

“La selección de personas, cualquiera que sea su nivel dentro de la organización, no está regida por leyes o normas de tipo legal. Las buenas costumbres y las buenas prácticas sugieren utilizar medios profesionales para realizarla. Por otra parte, el sentido común indica que es conveniente seleccionar a la mejor persona para cada puesto. Y aquí comienza a entreverse un aspecto interesante a tener en cuenta, la frase seleccionar a la mejor persona para cada puesto, nos está dando una clave. No se trata de seleccionar a la mejor persona posible o disponible o que la organización pueda incorporar, sino la mejor persona, en relación al puesto a ocupar”.

Cuando las organizaciones se ocupan de la gente cuentan con un área de recursos humanos o capital humano, en lugar de una oficina de personal. Aplican además buenas prácticas y una de ellas es lograr tener una buena selección de personas como políticas de retención y además el desarrollo del personal.

En cuanto al desarrollo de las competencias laborales, una persona que trabaja posee un conjunto de conocimientos y una serie de competencias, en cuanto a los conocimientos se pueden enumerar los que tienen que ver con los estudios( abogados, ingenieros, etc) lo mismo sucede con las competencias, cada persona posee un conjunto de competencias( adaptabilidad al cambio, aprendizaje continuo, autocontrol ) algunas de las cuales usará en su trabajo y otras no, por lo tanto una persona en el momento de trabajar utilizará una parte de conocimientos y una parte de competencias, según las que el puesto requiera.

Para ocupar cualquier posición se requiere de algún tipo de mezcla proporcionalmente entre conocimientos y competencias, el tipo de conocimientos y competencias variará de acuerdo a la posición y a la organización y a la hora de analizar las capacidades de una persona los aspectos a tener en cuenta son tres: Los conocimientos, las destrezas y las competencias, la diferencia la marca cuando se tienen los 2 primeros con una serie de características personales.

La selección será la etapa donde con un número menor de postulaciones el especialista en recursos humanos se abocará a detectar a aquellos que tendrán un desempeño exitoso, a través de la evaluación de competencias y a indagar sobre sus motivaciones.

## 7.8 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y RECURSOS.

La propuesta a ejecutarse contará con el siguiente cronograma de trabajo:

ACTIVIDADES	1er trimestre.			2do trimestre			3er trimestre			Costos
	Dic.	Ene.	Feb.	Marz.	Abril.	Mayo	Junio	Julio	Agt.	
Reunion inicial con gerencia.	<b>X</b>									\$ -
Reunion con el dpto. de RRHH para designar responsabilidades en el proceso.	<b>XX</b>									\$ -
Socialización sobre el nuevo proceso de selección con el jefe de producción.	<b>XX</b>									\$ -
Taller con RRHH para reunir los perfiles y competencias de los cargos y estudiar cada una de sus competencias.		<b>X</b>								\$ 100,00
Reunión con el especialista en RRHH, para estudiar el diccionario de competencias de la empresa.		<b>X</b>								\$ 100,00
Reunion con el dpto de RRHH. Para definir cuales son las pruebas mediante las cuales se van a evaluar las competencias.		<b>XX</b>								\$ 100,00
Primera sesión de trabajo para diseñar el nuevo proceso de reclutamiento interno y externo, definir políticas y responsabilidades.		<b>XXX</b>								\$ 150,00
Segunda sesión de trabajo para evaluar y definir pruebas de evaluación de competencias.			<b>X</b>							\$ 150,00
Informe de avance de la propuesta al gerente de fabrica por parte del Gerente de RRHH para su posterior aprobación.			<b>XX</b>							\$ -
Reunión de trabajo con RRHH. para armar el proceso de selección mediante las pruebas escogidas, definir parametros de calificación y fases del proceso de selección.			<b>XXX</b>							\$ 500,00
Socializacion del nuevo proceso de reclutamiento y selección con el gerente de fabrica y jefe de producción				<b>X</b>						\$ -
Aprobacion de la propuesta para su puesta en marcha.					<b>XXX</b>					\$ -
Puesta en práctica del nuevo proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias.							<b>X</b>			\$ -
<b>TOTAL</b>										<b>\$ 1.100,00</b>

## 7.9 RECURSOS HUMANOS Y FÍSICOS.

HUMANOS	FÍSICOS	EQUIPO
Gerente de RRHH	Sala de reuniones.	In focus.
Psicólogo industrial	Fichas de evaluación.	Computadoras
Jefe de producción.		Grabadora.
Auxiliar de RRHH		
Supervisores		
Lideres de mesa		

## 7.10 MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA.

OBJETIVOS	METAS	FUENTES DE VERIFICACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar y definir procesos de reclutamiento de personal, interno y externo</li> </ul>	En la tercera semana del mes de Enero del 2015 se habrá concluido con esta actividad.	Actas de las reuniones y talleres previos a la finalización de este proceso e informe con todo el proceso graficado en un flujograma, presentado al gerente de la fábrica.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir el tipo de pruebas que se van a realizar de acuerdo a las competencias de cada cargo.</li> </ul>	En la primera semana de febrero se habrá concluido con esta actividad.	Actas de la reunión y taller del área de RRHH previos a la finalización de este proceso e informe del mismo presentado al gerente de la fábrica.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer las tareas y responsabilidades para cada una de estas actividades con el personal que tiene la empresa en el Dpto. de RRHH.</li> </ul>	En la segunda semana de diciembre se llevara a cabo una reunión de trabajo donde se designaran las responsabilidades ente el personal del área de RRHH.	Informe presentado al gerente de la planta, actas de la reunión.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantizar que los futuros supervisores del área además de cumplir con el perfil establecido por la empresa, tengan las competencias requeridas desde que empiecen a laborar en la misma.</li> </ul>	A partir de junio estará totalmente implementado del nuevo proceso de reclutamiento y selección por competencias	Documentos en donde esté registrado todo el proceso de reclutamiento y selección, fichas de evaluación de candidatos, resultados de las entrevistas estructuradas y de las pruebas para medir competencias.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Proporcionar a la empresa personal con bases suficientes, que les permita entender y seguir los objetivos de la organización.</li> </ul>	Una vez puesta en marcha este nuevo procedimiento en el área de producción, se replicará a todas las demás áreas de la empresa.	Pruebas de evaluación anuales realizadas al nuevo personal contratado bajo la modalidad de selección por competencias.

## *CAPITULO VIII*

### **8. BIBLIOGRAFÍA.**

Simón L Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall S. Schuler “LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS”. 3era edición 2007

Chiavenato Adalberto, “ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS”5ta edición 1999.

Alles Martha, “ELIJA AL MEJOR .COMO ENTREVISTAR POR COMPETENCIAS”. 2da edición 2003.

Alles Martha, “DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS, GESTIÓN POR COMPETENCIAS”. 4ta edición 2008.

Fernandez López Javier, “GESTIÓN POR COMPETENCIAS, Un modelo estratégico para la gestión de recursos humanos” 1era edición 2005.

American Psychological Association, MANUAL DE ESTILO DE PUBLICACIONES. México: Manual moderno. 2002.

Cedeño Loor, Rody. INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y DISEÑO DE TESIS, Editorial Mar Abierto, Manta 2011.



## **ANEXOS**

### **9. ANEXOS.**

#### **9.1. Encuesta realizada a supervisores y líderes de mesa del área de producción de la planta enlata dora de atún.**

**ESTE CUESTIONARIO ES REALIZADO ÚNICAMENTE CON FINES ACADÉMICOS.**

##### **1. ¿Que es una competencia laboral?**

Es el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y o tareas que integran su ocupación.

1. Por favor señale el cargo que tiene.

- a) Supervisor del área de producción.
- e) Líderes de mesa:

##### **2. ¿Cuánto tiempo tiene laborando en la empresa?**

- a) Menos de 1 año
- b) Entre 1 año y 3 años 11 meses
- c) Entre 4 años y 6 años 11 meses
- d) Entre 7 años y 9 años 11 meses.
- e) 10 años o más

##### **3. ¿En cuanto tiempo se adaptó y familiarizó con las funciones de su cargo?**

- a) menos de 3 meses
- b) entre más 3 meses y menos 6 meses
- c) entre más de 6 y menos de 9 meses
- d) entre más de 9 meses y menos de 1 año
- e) 1 año o más.

##### **4. Cumplía usted con los requisitos que exigía el perfil de su cargo.**

SI:

NO:

NO SABE:

##### **5. Conoce Ud. las competencias laborales requeridas en su cargo?**

- a) SI
- b) NO

##### **6. De las siguientes competencias laborales valórelas de acuerdo al grado de importancia que usted le atribuya.**

- |                    |                |                   |
|--------------------|----------------|-------------------|
| 1. Nada importante | 3. Indiferente | 5. Muy importante |
| 2. Poco importante | 4. Importante  |                   |

No	COMPETENCIA	VALORACIÓN.			
1	Compromiso	1	2	3	4
2	Creatividad.	1	2	3	4
3	Comunicación	1	2	3	4
4	Razonamiento critico.	1	2	3	4
5	Integridad	1	2	3	4
6	Sensibilidad hacia temas ambientales.	1	2	3	4
7	Habilidad analítica.	1	2	3	4
8	Capacidad de Gestión.	1	2	3	4
9	Trabajo en equipo.	1	2	3	4
10	Aprendizaje autónomo.	1	2	3	4
11	Capacidad para administrar	1	2	3	4

7. Conoce usted las competencias de los cargos del área que supervisa.

SI ( )

NO ( )

8. De las competencias laborales de los cargos que supervisa valórelas en el siguiente cuadro de acuerdo a la escala indicada

1. Nada importante

3. Indiferente

5. Muy importante

2. Poco importante

4. Importante

No	COMPETENCIA	VALORACIÓN.			
1	Compromiso	1	2	3	4
2	Creatividad.	1	2	3	4
3	Comunicación	1	2	3	4
4	Razonamiento critico.	1	2	3	4
5	Integridad	1	2	3	4
6	Sensibilidad hacia temas ambientales.	1	2	3	4
7	Habilidad analítica.	1	2	3	4
8	Capacidad de Gestión.	1	2	3	4
9	Trabajo en equipo.	1	2	3	4
10	Aprendizaje autónomo.	1	2	3	4
11	Capacidad para administrar	1	2	3	4

**9. ¿Cómo llegó al cargo en el que se encuentra?**

- a) Ascenso de personal ( )
- b) Lo presento un empleado de la empresa ( )
- c) Anuncios en el diario/radio. ( )
- d) Envió su currículum para base de datos ( )

Otros: especifique .....

**10. Señale que método utilizaron para saber si usted estaba apto para este cargo?**

- a) Entrevistas inicial ( )
- b) Pruebas de conocimientos ( )
- c) Pruebas psicológicas. ( )
- d) Pruebas psicométricas ( )
- e) Pruebas de personalidad ( )

**11. ¿Ha asistido a capacitaciones en los últimos tres años?**

SI ( )

NO ( )

**12. Señale en las opciones los temas relacionados con las últimas capacitaciones recibidas.**

- a) Liderazgo ( )
- b) Motivación. ( )
- c) Mejora continua. ( )
- d) Comunicación interpersonal ( )

Otras – especifique- .....

**13. Que función de las que tiene que cumplir le resulto más complicada y Por qué?**

- a) Tomar decisiones ( )
- b) Liderar un grupo ( )
- c) Calificación del rendimiento del personal a cargo. ( )
- d) Trabajo en equipo. ( )

GRACIAS POR SU COLABORACION



### 9.3 *Entrevista a la Gerente de RRHH de la Planta Enlatadora de Atún.*

#### **1.- *¿Que métodos de selección del recurso humano manejan actualmente en el área de producción de atún en la empresa?***

La necesidad de contratar personal se da cuando hay reemplazos, vacantes o producción extraordinaria de atún, el reclutamiento puede ser interno y externo, se anuncia por los medios de comunicación si es externo, y comunicaciones internas, se receptan las carpetas y el proceso de selección de acuerdo al perfil que tenga el cargo. Una vez que están pre seleccionados, el jefe de área realiza una prueba técnica y el abaliza si le interesa o no, una vez aprobada la prueba técnica piden la documentación pertinente.

Para mandos medios o gerenciales el psicólogo, aplica un test psicotécnico donde define rasgos de la personalidad y se realiza una entrevista con el Gerente de Operaciones y de Fábrica y en caso de operarios las realiza el Jefe de área.

En el caso de operarias de limpieza de pescado, las convocan por dos horas en la sala de producción y el supervisor de área las pone a prueba en cuanto a la manipulación del pescado.

#### **2.- *¿Cuáles son los cargos y sus perfiles en el área de producción de atún en la empresa atunera?***

Jefe producción

Supervisor de limpieza

Supervisor de limpieza de atún.

Supervisor de inventarios insumo.

Supervisor de empaque de atún.

Lideres de mesa.

Operador maquina de atún.

Operario limpieza de atún.

Arregladoras de lomo.

Operarios de limpieza de pescado.

**\*Nota: Los perfiles van al final de la entrevista, pero solo los cargos que son objetos de estudio supervisores y líderes de mesa.**

#### **3.- *¿Qué resultados ha obtenido la empresa con los métodos de selección anteriores?***

Les hace falta un método mas técnico por que han llegado a contratar a personal que en las pruebas dieron un resultado, pero que ya en la práctica no se adaptan a los procesos que lleva una planta atunera, no se sabe si están aptos para sobrellevar el trabajo diario, no podemos olvidar que las leyes laborales del país ya no permite contratos de prueba, solo de 6 meses y un año, y en este tipo de plantas se contrata personal de forma numerosa cada cierto tiempo lo que lleva una alta rotación del personal ya que en esta entrada y salida de personal se van buenos elementos.

**4.- *¿Cuáles son las competencias de cada uno de los cargos del área de producción de la planta enlatadora de atún.***

Compromiso, comunicación, credibilidad técnica, iniciativa, integridad y trabajo en equipo.

**5.- *¿Cómo identificar los métodos adecuados de selección de acuerdo a las competencias de cada uno de los cargos del área de producción de atún.***

Habría que hacer una reunión con el psicólogo industrial de la empresa para de acuerdo al diccionario de competencias de la empresa, diseñar pruebas que evalúen las competencias que estos cargos tienen y por supuesto teniendo en cuenta la naturaleza del negocio que manejamos.

**6.- *¿En la implementación de métodos de selección como influyen los niveles jerárquicos dentro del área en estudio?***

Ellos son los encargados de realizar las pruebas prácticas y técnicas de los aspirantes, son el filtro y los que dan el último visto bueno, antes de proceder a una contratación.

**7.- *¿De qué manera seleccionar por competencias mejoraría el nivel de productividad del área?***

Se incrementaría el porcentaje de producción en un 90 por ciento, por que cuando se evalúa las habilidades en el personal, tu puedes con esa medición hacer cambios y potenciar al personal las habilidades que no las tienen desarrolladas siempre y cuando ellos lo permitan, pero si ya las tienen seria lo ideal, hay que potenciar las competencias siempre para que no decaiga la producción.

Gracias por su atención.

## **9.4 DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS DE ACUERDO A LAS FUNCIONES DEL CARGO.**

### **9.4.1 LIDERES DE MESA.**

NIVEL OPERATIVO: TRES

ÁREA: Producción de atún

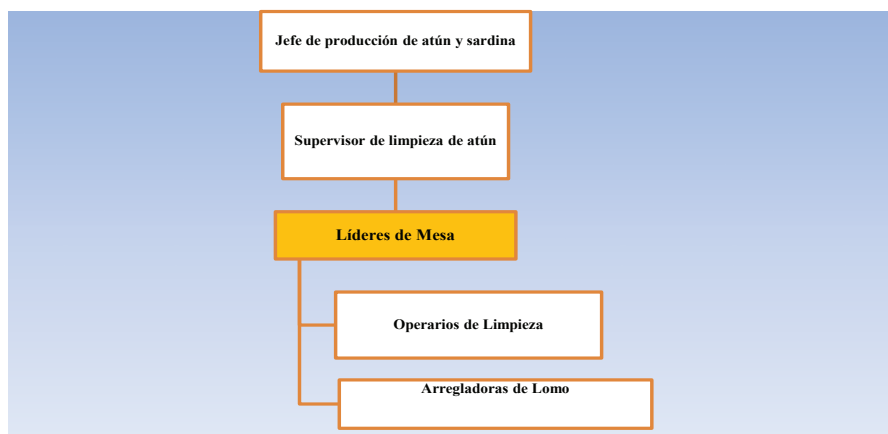
SUPERVISADO POR: Supervisor de limpieza y atún.

SUPERVISA A: Operarios de limpieza, arregladoras de lomo

DESCRIPCIÓN DEL CARGO.

MISIÓN.

Supervisar las operaciones efectuadas en la sala de procesos en la producción diaria, revisar el scrap, verificar que los lomos estén limpios, comunicar y hacer cumplir las metas diarias en cuanto a recuperados y calidad del producto y mantener un clima laboral adecuado en su línea de producción.



### **FUNCIONES ESPECÍFICAS.**

DIARIAS:

Revisar el scrap (carne oscura) y retro alimentar a sus supervisadas la forma correcta de realizar esta labor.

Revisar y contar la producción cada hora de los supervisados.

Revisar los atributos y corregir si esta fuera de parámetros establecidos

Clasificar a sus supervisadas de acuerdo al rendimiento y conjuntamente con el supervisor de limpieza de atún tomar la decisión adecuada a fin de mejorar.

EVENTUALES:

Comunicar a sus supervisadas decisiones operativas o administrativas que tengan de sus jefes inmediatos.

Organizar turnos o cambios de mesa si el proceso lo requiere.

## TOMA DE DECISIONES.

Corregir o instruir a los operarios de limpieza durante el día para un mejor proceso

Organizar los puestos de trabajo de acuerdo al proceso del día.

## RELACIONES INTERNAS

Operarios de limpieza

Gerente de recursos humanos.

Supervisores de empaque de atún

## RELACIONES EXTERNAS

No tiene

## INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de instrucción formal	Años de estudio	Áreas de conocimientos formales
Bachiller	6	En cualquier especialidad.

Años de experiencia	Áreas de experiencia.
1 a 3 años	Sala de procesos de atún

Conocimientos Técnicos
Matemáticas básicas
Buenas prácticas de manufactura.

Habilidades
Agudeza Visual
Rapidez.

Competencias
Compromiso: Sentir como propios los objetivos de la empresa. Apoyar a desiciones que comprometan los objetivos de la empresa. Prevenir y superar obstáculos que interfieran en el logro de los objetivos.
Comunicación: Capacidad de escuchar,hacer preguntas ,expresar conceptos e ideas. Saber preguntar cuándo y a quién preguntar para llevar a cabo un propósito. Capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.
Trabajo en Equipo: Pone los objetivos de la organización por sobre los particulares. Escucha, valora y respeta las ideas propuestas por sus colaboradores. Estimula y motiva a los demás a alcanzar los objetivos generales y a obtener resultados para la empresa.



#### **9.4.2 SUPERVISOR DE LIMPIEZA DE ATÚN .**

NIVEL OPERATIVO: DOS

ÁREA: Producción de atún .

SUPERVISADO POR: Jefe de producción de atún.

SUPERVISA A: Líderes de mesa, Operarios de limpieza, arregladoras de lomo

DESCRIPCIÓN DEL CARGO.

MISIÓN.

Programar diariamente con las líderes y con el jefe de producción, el trabajo de limpieza de atún..



#### **FUNCIONES ESPECÍFICAS.**

DIARIAS:

Revisar diariamente la eficiencia de cada una de las metas y evaluar el trabajo de las operarias y de las líderes.

Estudiar los recuperados de cada una de las tallas y revisar motivos y causas de los resultados que obtenidos diariamente en cuanto a los recuperados.

Elaborar reportes diarios de producción

TOMA DE DECISIONES.

Cuando se dan cambios en la producción, rotación del personal y tiempos de trabajo tomará decisiones que se ajusten a dichos cambios y designará las tareas al personal a su cargo de acuerdo a las necesidades del momento

## RELACIONES INTERNAS

Jefe de producción de atún

Gerente de fábrica.

Gerente de control de calidad.

Gerente de operaciones.

Líderes de Mesa

Arregladoras de Lomos.

Operarios de limpieza de atún.

Servicios Varios.

## RELACIONES EXTERNAS

No tiene

## INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de instrucción formal	Años de estudio	Áreas de conocimientos formales
Biólogo pesquero	4 a 6 años	Biología pesquera.

Años de experiencia	Áreas de experiencia.
1 a 3 años	Sala de procesos de atún

Conocimientos Técnicos
Termodinámica
Manejo de personal
Calidad Total
Logística.

Habilidades
Agudeza Visual
Concentración mental.

Competencias
Compromiso: Sentir como propios los objetivos de la empresa. Apoyar a desiciones que comprometan los objetivos de la empresa. Prevenir y superar obstáculos que interfieran en el logro de los objetivos.
Comunicación: Capacidad de escuchar,hacer preguntas ,expresar conceptos e ideas. Saber preguntar cuándo y a quién preguntar para llevar a cabo un propósito. Capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.
Credibilidad Técnica: Tiene conocimiento tecnico respecto a su especialidad. Puede solucionar problemas. Se mantiene al tanto de actualizaciones.
Habilidad Analítica: Sentido común,razonamiento y organizacion cognitiva en el trabajo. Identifica problemas y reconoce información significativa.

Competencias
<p>Trabajo en equipo:  Pone los objetivos de la organización por sobre los particulares.  Escucha, valora y respeta las ideas propuestas por sus colaboradores.  Estimula y motiva a los demás a alcanzar los objetivos generales y a obtener resultados para la empresa.</p>
<p>Iniciativa:  Actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar.  Predisposición a actuar de forma proactiva .  Marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no solo de palabras.</p>
<p>Integridad:  Obrar con rectitud y probidad.  Actuar en consonancia con lo que se dice o considera importante.  comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente.</p>

### 9.4.3 SUPERVISOR DE INVENTARIO DE INSUMOS.

NIVEL OPERATIVO: DOS

ÁREA: Producción de atún .

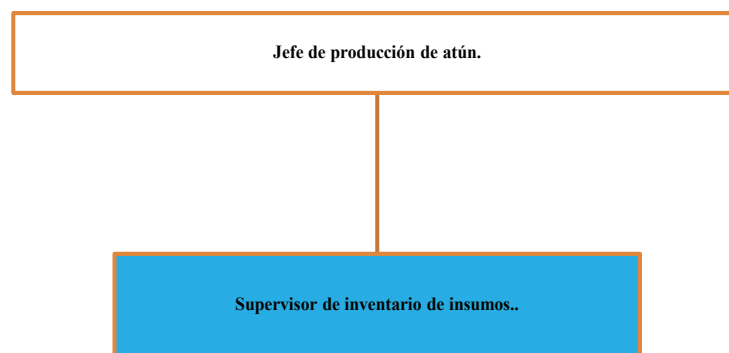
SUPERVISADO POR: Jefe de producción de atún.

SUPERVISA A: NA

DESCRIPCIÓN DEL CARGO.

MISIÓN.

Llevar correctamente los inventarios de insumos y sus respectivos despachos para producción y llevar el control de las paletas (latas vacías) antes de empezar el proceso de enlatado.



### FUNCIONES ESPECÍFICAS.

DIARIAS:

Controlar el ingreso y egreso de material almacenado en bodega de insumos.

Entregar reportes diarios de ingresos y egresos de inventario al Dpto. Contabilidad.

Entregar reportes de consumos diarios de producción vía e mail a Gerencia de Control de Calidad, Gerencia de Operaciones, Gerencia de Fábrica y Jefe de Producción de Atún y Sardina.

Efectuar el registro de trazabilidad de envases y tapa e inspeccionar el número de paletas.

Coordinar con el Operador de Montacargas las operaciones de ingresos y salidas de insumos EVENTUALES.

Verificar la calidad de envases: cuerpos y tapas, además de otros insumos.

Coordinar la logística del material a guardar en la bodega de insumos.

Entregar inventarios al departamento de contabilidad cada fin de mes.

Comunicar al Departamento de Control de Calidad cualquier anomalía que se pudiera presentar con los insumos.

## RELACIONES INTERNAS

Jefe de producción

Gerente de control de calidad.

Gerente de operaciones.

Contabilidad

Supervisor empaque atún.

## RELACIONES EXTERNAS

Proveedor de aceite, empresa de reciclaje.

## INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de instrucción formal	Años de estudio	Áreas de conocimientos formales
Ingeniería	4 a 6 años	Administración de empresas.

Años de experiencia	Áreas de experiencia.
1 año	Áreas afines.

Conocimientos Técnicos
Manejo de utilitarios
AS 400.

Habilidades
Agudeza Visual
Concentración mental.

Competencias
Compromiso: Sentir como propios los objetivos de la empresa. Apoyar a desiciones que comprometan los objetivos de la empresa. Prevenir y superar obstáculos que interfieran en el logro de los objetivos.
Comunicación: Capacidad de escuchar,hacer preguntas ,expresar conceptos e ideas. Saber preguntar cuándo y a quién preguntar para llevar a cabo un propósito. Capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.
Trabajo en Equipo: Pone los objetivos de la organización por sobre los particulares. Escucha, valora y respeta las ideas propuestas por sus colaboradores. Estimula y motiva a los demás a alcanzar los objetivos generales y a obtener resultados para la empresa.
Integridad: Obrar con rectitud y probidad. Actuar en consonancia con lo que se dice o considera importante. comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente.

#### **9.4.4 SUPERVISOR DE EMPAQUE DE ATÚN.**

NIVEL OPERATIVO: DOS

ÁREA: Producción de atún .

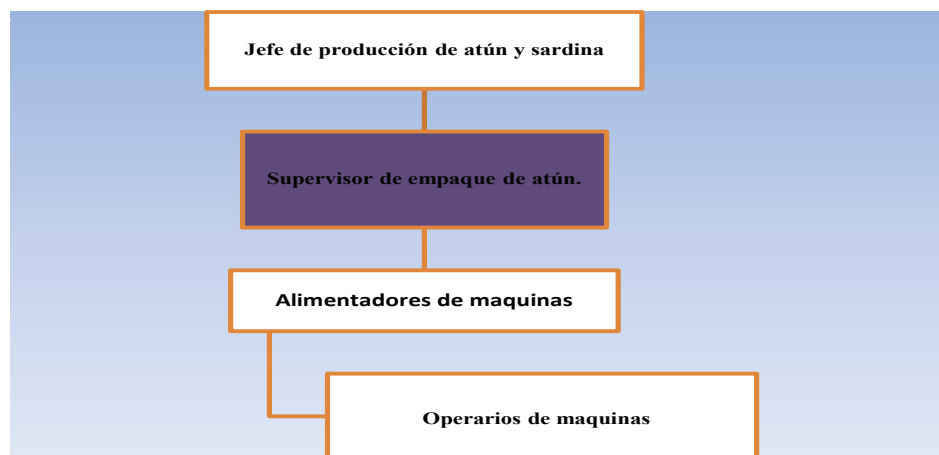
SUPERVISADO POR: Jefe de producción de atún.

SUPERVISA A: Operarios de maquina, alimentadores de maquina

DESCRIPCIÓN DEL CARGO.

MISIÓN.

Supervisar el proceso regular de enlatado de atún, controlando que se cumplan con los estándares de producción para los diferentes productos.



#### **FUNCIONES ESPECÍFICAS.**

DIARIAS:

- Controlar la presentación del empaque, el peso de llenado, la temperatura del agua y aceite, vapor, sellos.
- Elaborar reportes de producción

EVENTUALES:

- Supervisar la limpieza del área.
- Controlar insumos.
- Supervisar que se cumplan con los tiempos de trabajo establecidos.

TOMA DE DECISIONES.

Cuando se dan cambios que afectan la seguridad del producto

Cuando hay rotación del personal supervisar que el personal que ingrese sea idóneo para su función.

Si no se cumple con los tiempos de trabajo establecidos, toma decisiones respecto a llamados de atención y/o sanciones

## RELACIONES INTERNAS

Jefe de producción de atún

Gerente de fábrica.

Gerente de control de calidad.

Gerente de operaciones.

## RELACIONES EXTERNAS

No tiene

## INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de instrucción formal	Años de estudio	Áreas de conocimientos formales
Ingeniería	4 a 6 años	Ing. Industrial.

Años de experiencia	Áreas de experiencia.
1 a 3 años	Sala de procesos de atún

Conocimientos Técnicos
Mecánica Industrial
Mecánica de Precisión.

Habilidades
Agudeza Visual
Concentración visual- Rapidez.

Competencias
Compromiso: Sentir como propios los objetivos de la empresa. Apoyar a desiciones que comprometan los objetivos de la empresa. Prevenir y superar obstáculos que interfieran en el logro de los objetivos.
Comunicación: Capacidad de escuchar,hacer preguntas ,expresar conceptos e ideas. Saber preguntar cuándo y a quién preguntar para llevar a cabo un propósito. Capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.
Credibilidad Técnica: Tiene conocimiento tecnico respecto a su especialidad. Puede solucionar problemas. Se mantiene al tanto de actualizaciones.
Habilidad Analítica: Sentido común,razonamiento y organizacion cognitiva en el trabajo. Identifica problemas y reconoce información significativa.

Competencias
<p><b>Trabajo en equipo:</b>  Pone los objetivos de la organización por sobre los particulares.  Escucha, valora y respeta las ideas propuestas por sus colaboradores.  Estimula y motiva a los demás a alcanzar los objetivos generales y a obtener resultados para la empresa.</p>
<p><b>Iniciativa:</b>  Actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar.  Predisposición a actuar de forma proactiva .  Marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no solo de palabras.</p>
<p><b>Integridad:</b>  Obrar con rectitud y probidad.  Actuar en consonancia con lo que se dice o considera importante.  comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente.</p>



#### **9.4.5 SUPERVISOR DE LIMPIEZA DE AREAS DE EMPAQUE.**

NIVEL OPERATIVO: DOS

ÁREA: Producción de atún .

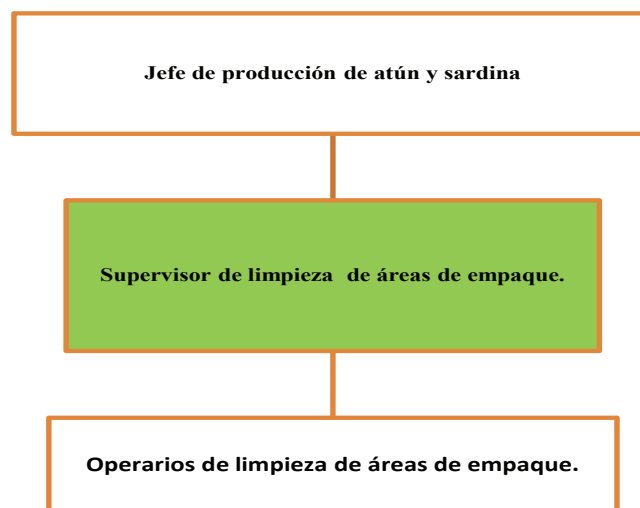
SUPERVISADO POR: Jefe de producción de atún.

SUPERVISA A: Operarios.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO.

MISIÓN.

Supervisar que el proceso y el despacho de los productos terminado cumpla con todas las normas establecidas por la empresa en cuanto a rendimiento, calidad y disciplina.



#### **FUNCIONES ESPECÍFICAS.**

DIARIAS:

- Supervisar la limpieza del área de empaque de atún y sardina.
- Controlar insumos.
- Supervisar que se cumplan con los tiempos de trabajo establecidos.

TOMA DE DECISIONES.

Cuando hay rotación del personal supervisar que el personal que ingrese sea idóneo para su función.

Si no se cumple con los tiempos de trabajo establecidos, toma decisiones respecto a llamados de atención y/o sanciones

## RELACIONES INTERNAS

Jefe de producción de atún.

Supervisores del área de producción.

Operarios de limpieza de áreas de empaque.

## RELACIONES EXTERNAS

No tiene

## INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de instrucción formal	Años de estudio	Áreas de conocimientos formales
3 nivel	4 años	Administración

Años de experiencia	Áreas de experiencia.
1 año	Sala de procesos de atún

Conocimientos Técnicos
Manejo de personal.
Manejo de utilitarios.

Habilidades
Agudeza Visual
Rapidez.

Competencias
Compromiso: Sentir como propios los objetivos de la empresa. Apoyar a desiciones que comprometan los objetivos de la empresa. Prevenir y superar obstáculos que interfieran en el logro de los objetivos.
Comunicación: Capacidad de escuchar,hacer preguntas ,expresar conceptos e ideas. Saber preguntar cuándo y a quién preguntar para llevar a cabo un propósito. Capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.
Trabajo en Equipo: Pone los objetivos de la organización por sobre los particulares. Escucha, valora y respeta las ideas propuestas por sus colaboradores. Estimula y motiva a los demás a alcanzar los objetivos generales y a obtener resultados para la empresa.
Integridad: Obrar con rectitud y probidad. Actuar en consonancia con lo que se dice o considera importante. Comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente.